

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА
ТОВАРОВ НА РОЗНИЧНОМ ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа

**студентки очной формы обучения
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело
профиль «Коммерция»
4 курса группы 06001217
Божко Татьяны Викторовны**

Научный руководитель:
к.э.н., доц. Савенкова И.В.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы формирования и управления ассортимента товаров на розничном торговом предприятии.....	6
1.1. Понятие ассортимента товаров, его характеристика и классификация.....	6
1.2. Свойства и показатели ассортимента товара.....	12
1.3. Особенности формирования ассортимента и контроль за его состоянием.....	18
Глава 2. Аналитические аспекты управления процессом формирования ассортимента товаров в ПАО «Магнит»	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнит».....	24
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Магнит».....	32
2.3. Анализ формирования ассортимента товаров ПАО «Магнит».....	39
Глава 3. Совершенствование процесса формирования ассортимента товаров ПАО «Магнит».....	49
3.1. Оптимизация ассортимента за счет расширения группы товаров «кондитерские изделия».....	49
3.2. Пути повышения эффективности управления ассортиментом товаров.....	59
Заключение.....	66
Список использованной литературы.....	69
Приложения.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Главная цель коммерческой деятельности торгового предприятия – получение прибыли через удовлетворение покупательского спроса при высокой культуре торгового обслуживания – требует гибкого реагирования на изменения, происходящие на рынке. Продавать товары надо так, чтобы любая коммерческая операция обеспечивала предельно возможный уровень рентабельности, торговый риск был сведен к минимуму, постоянно укреплялось положение торгового предприятия на рынке и росло доверие к нему со стороны деловых партнеров. Эффективная коммерческая деятельность обеспечивает устойчивое финансовое состояние предприятия, его конкурентоспособность.

Для того чтобы эта деятельность была эффективной, предприятия должны уметь выявлять все недостатки торгово-технологического и организационного процесса и устранять их. Фирмы не могут вечно полагаться на существующее состояние этого процесса, он должен постоянно совершенствоваться. Одним из составляющих этого процесса является формирование ассортимента и товарных запасов. От рациональности, полноты и устойчивости ассортимента зависит стабильность всего предприятия розничной торговли.

Стабильность торговой деятельности определяется рациональностью, полнотой и устойчивостью ассортимента товаров. От состава и обновляемости ассортимента непосредственно зависят рост товарооборота и ускорение реализации товаров. Отсутствие в торговле нужных товаров, их узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент отрицательно сказывается на эффективности торговли.

Актуальность темы исследования определяется и тем, что процесс формирования ассортимента товаров – одно из главных направлений деятельности каждого предприятия. Особенно это направление приобретает

значимость в нынешних условиях, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы с производимыми товарами зависят все экономические показатели организации и рыночная доля.

Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в управлении товарным ассортиментом и владеет методами ее реализации.

Предметом исследования является процесс управления ассортиментом ПАО «Магнит» за 2013 – 2015 гг.

Объектом исследования является торговое предприятие ПАО «Магнит».

Целью исследования является анализ теоретических и методических аспектов формирования и управления ассортиментом товаров на розничном торговом предприятии на примере ПАО «Магнит».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы формирования и управления ассортимента товаров на розничном торговом предприятии;
- изучить понятие ассортимента товаров, его характеристику и классификацию;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия розничной торговли;
- проанализировать и оценить экономическую деятельность ПАО «Магнит»;
- рассмотреть способы совершенствования процесса формирования ассортимента товаров ПАО «Магнит»;
- на основе результатов проведенного исследования разработать пути совершенствования ассортимента товаров ПАО «Магнит».

Теоретической и методологической основой послужили нормативно-правовые акты РФ, научная и учебная литература в области экономики и маркетинга.

Эмпирической базой работы послужили данные бухгалтерского учета и отчетности ПАО «Магнит» за 2013-2015 гг.

Во введении раскрыты: актуальность выбранной темы работы; цель выполнения работы; задачи выполнения работы; объект и предмет выполнения работы; теоретическая и практическая основы выполнения работы.

В первой главе работы «Теоретические основы формирования и управления ассортимента товаров на розничном торговом предприятии» раскрыты: понятие ассортимента товаров, его характеристика и классификация; исследованы свойства и показатели ассортимента товара; изучены принципы, этапы формирования ассортимента и контроль за его состоянием в организациях розничной торговли.

Во второй главе работы «Аналитические аспекты управления процессом формирования ассортимента товаров в ПАО «Магнит» раскрыты следующие аспекты: организационно-экономическая характеристика предприятия розничной торговли; проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия; рассмотрен анализ формирования ассортимента товаров ПАО «Магнит».

В третьей главе работы «Совершенствование процесса формирования ассортимента товаров ПАО «Магнит»» раскрыты: мероприятия по совершенствованию процесса формирования ассортимента товаров.

В заключении работы представлены итоговые выводы по результатам ее выполнения.

Дипломная работа написана на 77 листах печатного текста; состоит из 3 глав, введения, заключения и 4 приложений; включает 15 таблиц, 28 рисунков. Список литературы насчитывает 52 источников.

Глава 1. Теоретические основы формирования и управления ассортимента товаров на розничном торговом предприятии

1.1. Понятие ассортимента товаров, его характеристика и классификация

Стабильность торговли определяется рациональностью, полнотой и устойчивостью ассортимента товаров. От состава и обновляемости ассортимента непосредственно зависят рост товарооборота и ускорение реализации товаров. Отсутствие в торговле нужных товаров, их узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент порождает неудовлетворенный спрос, что отрицательно сказывается на эффективности торговли [1].

Ассортимент товаров – это набор товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков (например, по общности производства или потребления, по назначению, материалу изготовления и др.). Различают два основных вида ассортимента товаров – промышленный и торговый [33].

Промышленный ассортимент – ассортимент товаров, вырабатываемый отдельной отраслью промышленности или отдельным промышленным (сельскохозяйственным) предприятием. Как правило, предприятия-производители выпускают товары узкого ассортимента, что позволяет им внедрять современную технологию производства, совершенствовать ассортимент товаров, улучшать их качество.

Поэтому выпускаемые ими товары нуждаются в дальнейшей подсортировке с учетом требований торговли, на предприятиях которой сосредоточен широкий ассортимент товаров, представляющий собой сочетание продукции, вырабатываемой самыми различными изготовителями. Такая подсортировка, или преобразование ассортимента, осуществляется

преимущественно на предприятиях оптовой торговли, через которые проходит основная масса товаров сложного ассортимента [12].

Торговый ассортимент – ассортимент товаров, представленный в торговой сети. Он, как правило, шире промышленного, поскольку формируется путем подбора товаров по группам, видам, сортам, моделям, фасонам, размерам и другим признакам [33].

В отличие от промышленного, торговый ассортимент включает, как правило, товары разных изготовителей. Исключение составляют фирменные магазины организаций-изготовителей, стратегия которых основывается на сбыте товаров только конкретной фирмы.

Торговому ассортименту присуще такое понятие, как сбалансированность. Сбалансированным является ассортимент, сочетающий различные виды и разновидности товаров в группе и разные группы товаров в торговом предложении. Торговый ассортимент формируется на основе спроса и предназначения целевых рынков товаров.

Каждая из отраслей делится на товарные группы, в состав которых входят товары, объединенные по ряду признаков (однородности сырья и материалов, потребительскому назначению и степени сложности ассортимента) [10].

Товарные группы делятся на товарные подгруппы, в состав которых входят однородные по признаку единства производственного происхождения товары. Каждая подгруппа складывается из товаров различных видов. Под видом товара понимают одинаковые товары разнообразного назначения. Внутри каждого вида товары могут отличаться друг от друга по особым признакам, т.е. подразделяться на разновидности.

Условием стабильного развития и конкурентоспособности предприятий является постоянное наличие устойчивого и широкого ассортимента товаров, максимально соответствующего спросу покупателей. Ассортимент товаров мобилен, в нем постоянно происходят структурные изменения. Это вызвано,

прежде всего, развитие производства, изменение потребительского спроса и благосостояния населения.

Классификация ассортимента товаров представлена ниже (рис. 1.1).

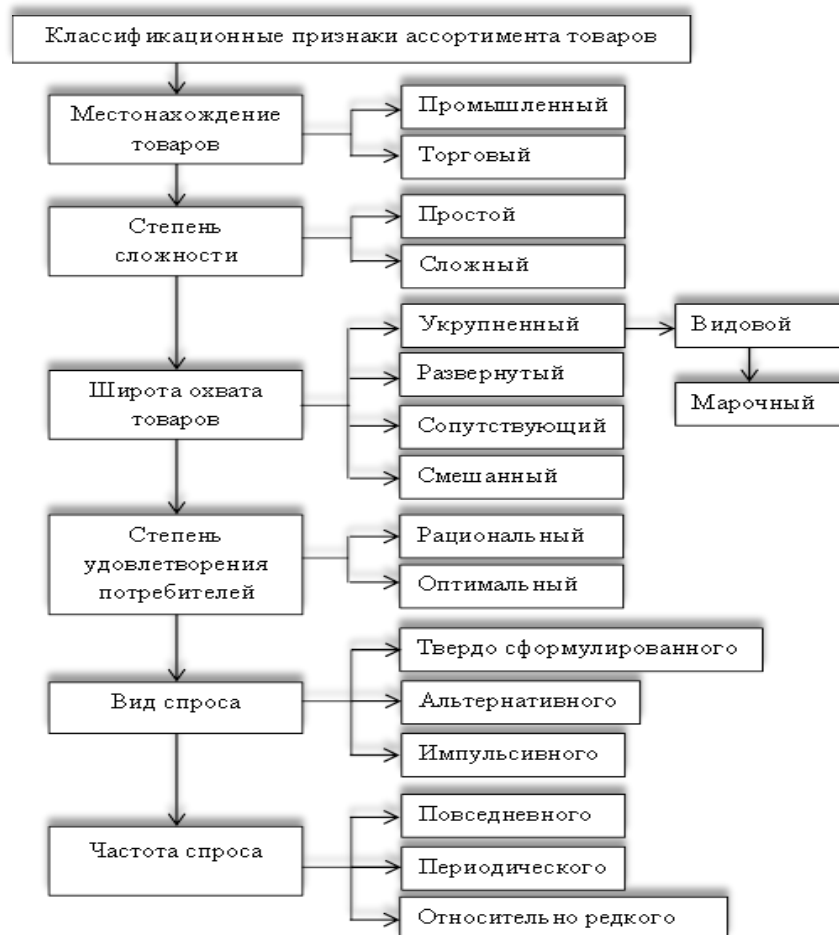


Рис. 1.1. Классификация ассортимента товаров

По степени сложности ассортимента выделяют:

- простой ассортимент товаров;
- сложный ассортимент товаров.

Простой ассортимент товаров представлен такими видами, которые классифицируются не более чем по трем признакам (например, наименование, сорт, артикул). К ним относят большинство продовольственных товаров, а также некоторые непродовольственные товары (отдельные виды чулочно-носочных изделий, металлическая галантерея и др.) [24].

Структуру простого ассортимента проиллюстрируем схемой фасетного метода классификации (рис. 1.2).

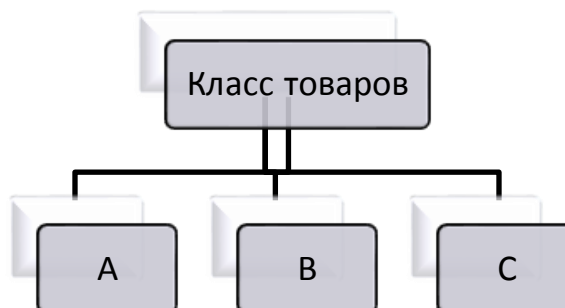


Рис. 1.2. Структура простого ассортимента

Сложный ассортимент товаров представлен такими видами, которые классифицируются более чем по трем (например, наименование, сорт, артикул, модель, цвет, отделка, размер, полнота и др.). Это почти все непродовольственные товары и часть продовольственных (консервы, колбасные и кондитерские изделия и др.) [33]. Структура сложного ассортимента представлена ниже на рисунке 1.3.

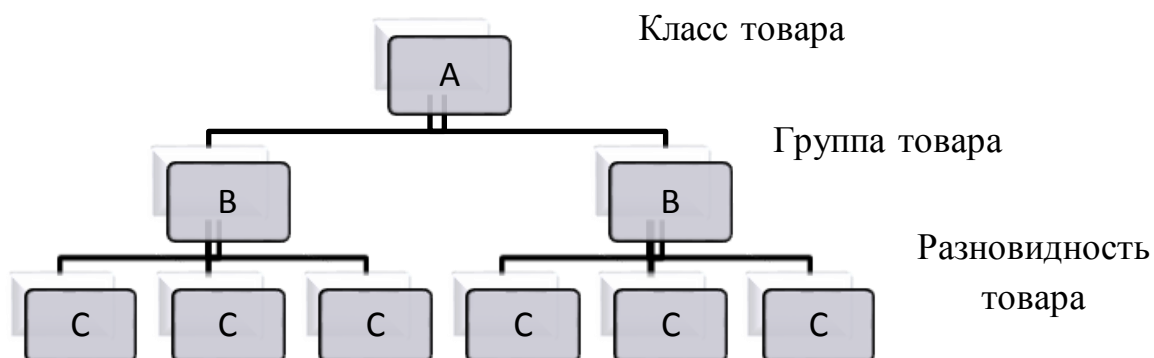


Рис. 1.3. Структура сложного ассортимента

Широта охвата товаров, входящих в ассортимент, определяется количеством групп, подгрупп, видов, разновидностей, марок, типов, наименований.

В зависимости от широты охвата товаров различают следующие виды ассортимента: укрупненный, развернутый, сопутствующий и смешанный.

Укрупненный, т.е. групповой, ассортимент товаров, объединенный по общим признакам в определенные совокупности товаров, которыми являются класс, группа, вид товара [28].

Развернутый, т.е. внутригрупповой, ассортимент товаров – ассортимент товаров, представленный видами и разновидностями товаров [34].

Видовой ассортимент – набор товаров различных видов и наименований, удовлетворяющих аналогичные потребности. Он является составной частью группового ассортимента. Марочный ассортимент – набор товаров одного вида, марочных наименований или относящихся к группе марочных. Такие товары больше нацелены на удовлетворение социальных и психологических потребностей, нежели физиологических.

Сопутствующий ассортимент – набор товаров, которые выполняют вспомогательные функции и не относятся к основным для данной организации. Смешанный ассортимент – набор товаров разных классов, групп, видов, разновидностей и наименований, отличающихся большим разнообразием функционального назначения [33].

По степени удовлетворения потребителей различают рациональный и оптимальный ассортимент. Рациональный ассортимент – набор товаров, наиболее полно удовлетворяющий реально обоснованные потребности, которые обеспечивают максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки, техники и технологий.

Оптимальный ассортимент – набор товаров, удовлетворяющих реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя при минимальных затратах на их проектирование, разработку производства и доведение до потребителей. Товары оптимального ассортимента отличаются повышенной конкурентоспособностью

В зависимости от вида спроса различают товары устойчивого, альтернативного и импульсного спроса. Устойчивый или твердо сформулированный спрос предъявляется на определенный товар и не допускает

его замены каким-либо другим, даже однородным товаром. Спрос на многие продовольственные в отличие от непродовольственных товаров характеризуется высокой степенью устойчивости [31].

Альтернативный (неустойчивый) спрос формируется окончательно в магазине в процессе непосредственного ознакомления покупателей с товаром и его особенностями. Альтернативный спрос допускает взаимозаменяемость товаров в пределах группы, подгруппы или разновидности товаров.

Импульсный спрос возникает непосредственно в торговом предприятии под воздействием рекламы, выкладки товаров, предложений продавца. Это спрос чаще всего на малоизвестные или неизвестные товары. Импульсный спрос зачастую вызывается наличием в ассортименте магазинов новинок в товарном ассортименте.

В зависимости от частоты спроса товары бывают;

- повседневного спроса;
- периодического спроса;
- относительно редкого спроса [27].

Ассортимент товаров повседневного спроса складывается из тех, которые покупатель приобретает и потребляет ежедневно (в основном это продовольственные товары). Товары периодического спроса приобретаются через определенные промежутки времени (по мере износа, изменению моды и т. д.).

Товары относительно редкого спроса – это те товары, которые приобретаются всего несколько раз в течение жизни. К ним относятся предметы длительного пользования, срок службы которых превышает, как правило, пять лет [15].

Кроме того, имеется группа сезонных товаров, реализация которых осуществляется в определенные периоды (сезоны) года. Спрос на товары может быть стабильным (устойчивым) или подвергаться определенным колебаниям. С учетом этого товары делят на следующие группы: стабильного спроса; товары,

спрос на которые подвержен резким колебаниям; твердо сформулированного спроса; альтернативного спроса; импульсного спроса [38].

Таким образом, были рассмотрены основные понятия и классификация ассортимента товаров. Выяснили, что ассортимент товаров представляет собой совокупность видов товаров, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку систему отдельных элементов, объединённых в группировки по одному частному признаку. Торговому ассортименту присуще такое понятие, как сбалансированность. Сбалансированным является ассортимент, сочетающий различные виды и разновидности товаров в группе и разные группы товаров в торговом предложении.

1.2. Свойства и показатели ассортимента товара

Ассортимент любого предприятия, любого как розничного, так и оптового магазина можно охарактеризовать благодаря системе показателей.

Показатель ассортимента – количественное выражение свойств ассортимента, при этом измерению подлежит количество видов и наименований товаров. Свойство ассортимента – специфическая особенность ассортимента, проявляющаяся при его формировании. Свойства ассортимента характеризуются количественными и качественными показателями (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Свойства и показатели ассортимента

Показатель ассортимента – количественная характеристика свойства ассортимента. Рассмотрим систему показателей, используемых для оценки формирования ассортимента товаров торгового предприятия.

Широта ассортимента – количество видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп. Это свойство характеризуется двумя абсолютными показателями: действительной и базовой широтой, а также коэффициентом широты [13].

Действительная широта (Шд) – фактическое количество видов, разновидностей и наименований товаров, имеющихся в наличии.

Базовая широта (Шб) – широта, принятая за основу для сравнения. В качестве базовой широты может быть принято количество видов, разновидностей и наименований товаров, регламентированное нормативными или техническими документами или максимально возможное.

С понятием широты тесно связано свойство – глубина ассортимента. Глубина ассортимента – количество различных видов, моделей, входящих в одну товарную группу.

Полнота ассортимента характеризуется количеством видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы. Показатели полноты могут быть действительными и базовыми. Действительный показатель полноты характеризуется фактическим количеством видов, разновидностей и наименований товаров однородной группы, а базовый – регламентируемым или планируемым количеством товаров [14].

При широком ассортименте у покупателей складывается впечатление разнообразие многочисленной продукции. Именно это привлекает различные категории потребителей. Располагая таким ассортиментом, предприятие может лучше приспособливаться к постоянным изменениям рыночного спроса. Однако управлять этим сложно, так как незамеченными могут остаться изделия, которые пользуются малым спросом.

Глубина и ширина ассортимента необходимы для того, чтобы сформировать предложение и распределение степени риска. Альтернативы торгового ассортимента по широте и глубине изображены на рисунке 1.5.

	Неглубокая	Глубина	Глубокая
Узкая	Одна модель групп продукции для каждой из аналогичных	Много моделей групп продукции для каждой из аналогичных	
Широта	Одна модель групп продукции для каждой из нескольких различающихся	Много моделей групп продукции для каждой из нескольких различающихся	
Широкая			

Рис. 1.5. Альтернативы торгового ассортимента по широте и глубине

Простота является основным преимуществом узкого ассортимента. Как широта, так и глубина ассортимента должны быть выбраны с учётом целей и задач, поставленных перед собой розничным предприятием.

К показателям ассортимента также относится и его устойчивость. Устойчивый ассортимент продукции в магазине приводит к сокращению затрат времени клиентов на поиск продукции, помогает при стандартизации всех торгово-технологических процессов и операций.

Устойчивость можно определить по следующей формуле:

$$K_y = 1 - \frac{O_n}{n \cdot a}, \quad (1.1)$$

где, K_y – коэффициент устойчивого ассортимента товаров в определённом периоде;

O_1, O_2, \dots, O_n – соотношением количества разновидностей товаров, отсутствующих в продаже в момент проверок;

a – количество разновидностей товара, который предусмотрен разработанным ассортиментным перечнем;

n – количество проверок.

Оптимальное значение коэффициента устойчивости ассортимента товаров в магазине на протяжении квартала должна быть не ниже:

- 0,90 для универсамов и гастрономов;
- 0,80 универмагов;
- 0,75 магазинов обуви и одежды;
- 0,85 магазинов хозяйственных и спортивных товаров [12].

Этот показатель можно назвать условным, если учесть, что во многих магазинах с товарным ассортиментом в несколько тысяч единиц часто просто невозможно проверить количество отсутствующих товаров.

Ещё одним показателем ассортимента является его длина. В связи с тем, что место на полках магазина ограничено, всегда необходимо поддерживать оптимальное количество товара. Ассортимент считается коротким, если при добавлении новых товарных единиц прибыль увеличивается. Ассортимент считается слишком длинным, если при удалении товарных единиц, прибыль увеличивается.

До сих пор нет стандартов, которые бы регламентировали показатели ассортимента (кроме показателя устойчивости), т. е. показатели не отражают, насколько успешен ассортимент, а только характеризует его фактическую структуру. Поэтому при формировании ассортимента часто используется опыт других компаний [14].

Структура ассортимента является соотношением видов, групп и разновидностей, а также подгрупп товаров, составляющих ассортимент магазина. Структура характеризуется показателями глубины, а также широты. Она имеет определяющее значение в процессе организации его формирования в каком-то определённом магазине.

Существуют два понятия макро- и микроструктуры ассортимента товаров как на предприятии, так и в магазине.

Макроструктура является соотношением между группами товаров непосредственно в общем ассортименте. Микроструктура является соотношением видов, а также разновидностей в каждой товарной группе.

Для поддержания ассортимента продукции в соответствии со спросом населения важную роль играют такие понятия, как стабильность ассортимента товаров в магазине и его полнота [17].

Полнота ассортимента является соответствием фактического наличия продукции в магазине, который утверждён согласно ассортиментному перечню.

Полнота ассортимента товаров характеризуется коэффициентом полноты и рассчитывается по формуле:

$$K_n = \frac{P_{\phi}}{P_n}, \quad (1.2)$$

где, K_n – коэффициент полноты ассортимента магазина на конкретную дату;

P_{ϕ} – фактическое количество разновидностей товаров в момент проверки;

P_n – количество разновидностей товаров, которое предусмотрено обязательным ассортиментным перечнем.

Для наиболее объективной оценки товарного ассортимента его полноту необходимо определять за отдельные периоды на основе данных, полученных за несколько проверок ассортимента магазина. Для этого рассчитывают коэффициент устойчивости ассортимента по следующей формуле:

$$K_{уст} = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n}{P_n \times n}, \quad (1.3)$$

где, $K_{уст}$ – коэффициент устойчивости ассортимента товаров в магазине за период (месяц, квартал, год);

P_1, P_2, P_3, P_n – фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок;

P_n – это количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем;

п – количество проверок.

Таким образом, устойчивость или по-другому стабильность ассортимента является бесперебойным наличием в продаже товаров по их разновидностям, а также по их видам, которые были заявлены в ассортиментном перечне [15].

Обновляемость ассортимента представляет собой пополнение ассортимента новейшими видами продукции в соответствии с ассортиментной политикой фирмы. Обновление торгового ассортимента магазина должно быть до 10% в год. Торговый ассортимент должен не только отвечать требованиями наиболее полного удовлетворения спроса, но и активно воздействовать на него в целях формирования разумных потребностей и эстетических вкусов населения.

Особое место среди показателей, которые характеризуют состояние ассортимента, занимает показатель его рентабельности.

Рентабельность торгового ассортимента является ассортиментным набором, обеспечивающий в своей совокупности получение хозяйствующим субъектам заранее запланированного размера чистой прибыли, а именно определённого превышения доходов над расходами по реализации товаров и налоговыми и неналоговыми платежами [18].

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что показателем ассортимента товаров является количественное выражение свойств ассортимента, где измерению подлежит количество видов и наименований товаров. Основными и значимыми показателями ассортимента товаров являются: глубина ассортимента, широта ассортимента, рентабельность ассортимента, коэффициент устойчивости ассортимента и коэффициент полноты ассортимента.

Следует отметить, что положительная оценка состояния ассортимента предприятия или магазина по всем вышеописанным показателям обеспечивает во многом с экономической стороны целесообразную коммерческую деятельность предприятия на розничном рынке.

1.3. Особенности формирования ассортимента и контроль за его состоянием

Формирование ассортимента является процессом подбора групп, видов, а также разновидностей товаров. Формирование ассортимента магазина должно быть согласованным со стратегическими целями фирмы, а также его ассортиментной политикой.

При формировании ассортимента в розничной торговле необходимо учесть различные факторы:

- 1) объём, структуру и содержание спроса целевых потребителей;
- 2) ассортиментный профиль магазина;
- 3) рентабельность предприятия и отдельных товарных групп;
- 4) материально-техническую базу предприятия, его обеспеченность складскими помещениями и оборудованием;
- 5) содержание и структуру товарного предложения у производителей, поставщиков и у основных конкурентов [19].

Коммерческая служба организации розничной торговли, после обобщения информации о факторах влияния на торговый ассортимент, осуществляет формирование ассортимента с учётом основных положений, которые имеют неизменное значение и содержание, т. е. учитывая принципы построения торгового ассортимента (рис. 1.6).

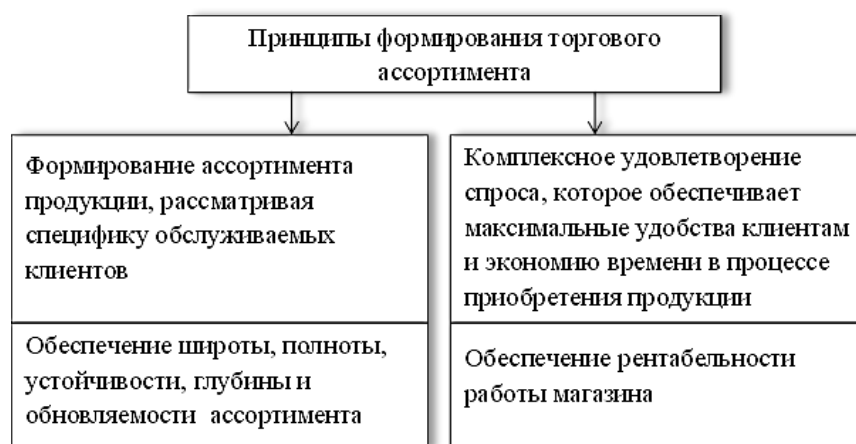


Рис. 1.6. Принципы формирования торгового ассортимента

Формирование ассортимента осуществляется в несколько этапов:

1) необходимо определить ассортиментный профиль, а также направление специализации магазина в соответствии с заранее выбранной коммерческой стратегией на розничном рынке, при этом учитывая специализацию существующей торговой сети в данном районе и ассортиментную стратегию конкурентов;

2) необходимо устанавливать структуру ассортимента в магазине. На данном этапе нужно определить количественное соотношение отдельных групп товаров. Также здесь происходит увязка данных с плановыми показателями магазина и рентабельностью групп и подгрупп товара;

3) необходимо определять распределение отдельных групп, а также подгрупп товаров в размере потребительских комплексов и микрокомплексов;

4) необходимо осуществлять подбор внутригруппового ассортимента по отличительным признакам с увязкой его с конкретной торговой площадью, рентабельностью товаров [21].

На первом этапе устанавливается групповой ассортимент продукции по магазинам.

Установление группового ассортимента продукции для различных типов фирм позволяет определить роль и место каждого типа и общей системе торгового обслуживания населения.

На втором этапе формирования ассортимента должны производиться расчёты структуры группового ассортимента для каждого конкретного торгового предприятия, то есть определяются количественные соотношения отдельных групп продукции [23].

На основе вышесказанного стадии формирования торгового ассортимента можно представить в виде рисунка 1.7 [2].

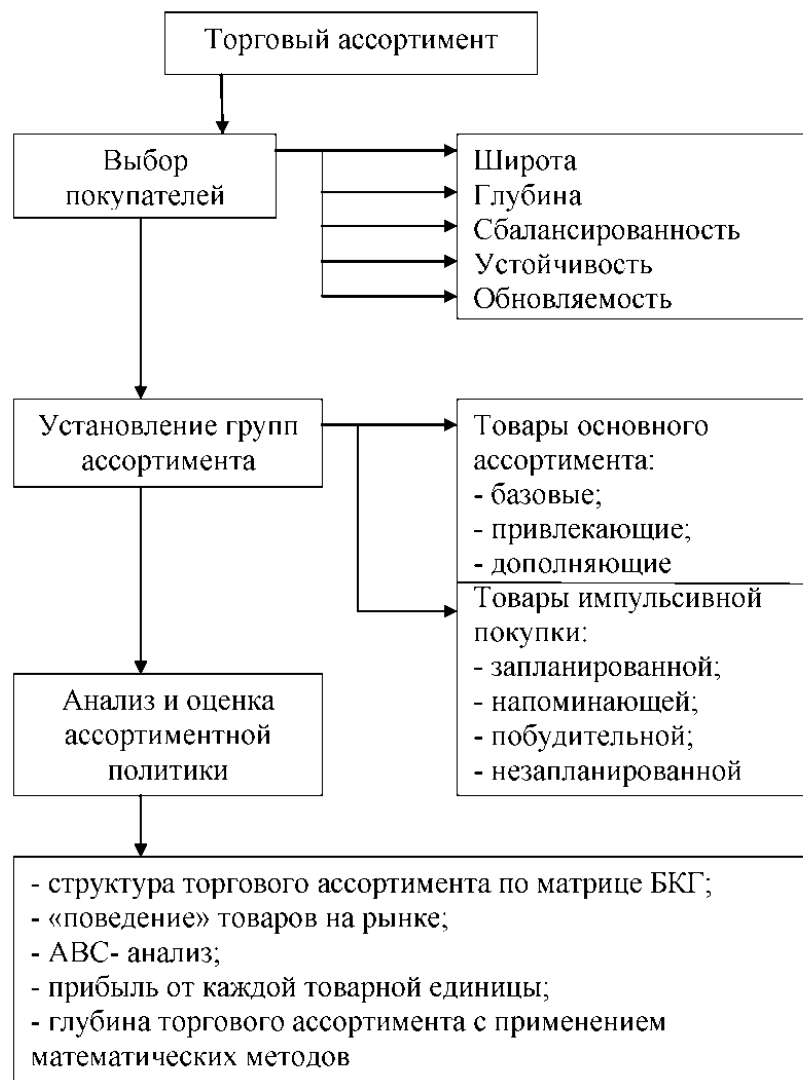


Рис. 1.7. Стадии формирования торгового ассортимента

Для принятия решения об оптимизации ассортимента компании используется сочетание ABC-анализа и XYZ-анализа.

XYZ-анализ — это математически-статистический метод, применяя который можно осуществлять анализ и прогноз стабильности продаж по отдельным видам товаров и колебаний уровня потребления различных ресурсов.

Метод XYZ-анализа имеет сходства с ABC-анализом, он основан также на подразделении товаров на три группы X, Y, Z, в зависимости от значения коэффициента вариации за определенный период времени [43].

Выделяют еще один метод формирования – это метод построения матрицы БКГ. Матрица Бостонской консультационной группы дает возможность совершить классификацию каждой ассортиментной группы исходя из ее доли на рынке относительно конкурентов и темпов годового роста отрасли. Использование матрицы БКГ позволяет фирме определить позицию, которая играет ведущую роль в сравнении с конкурентами, а также динамику рынков данных позиций (развитие, стабилизация или сокращение) [32].

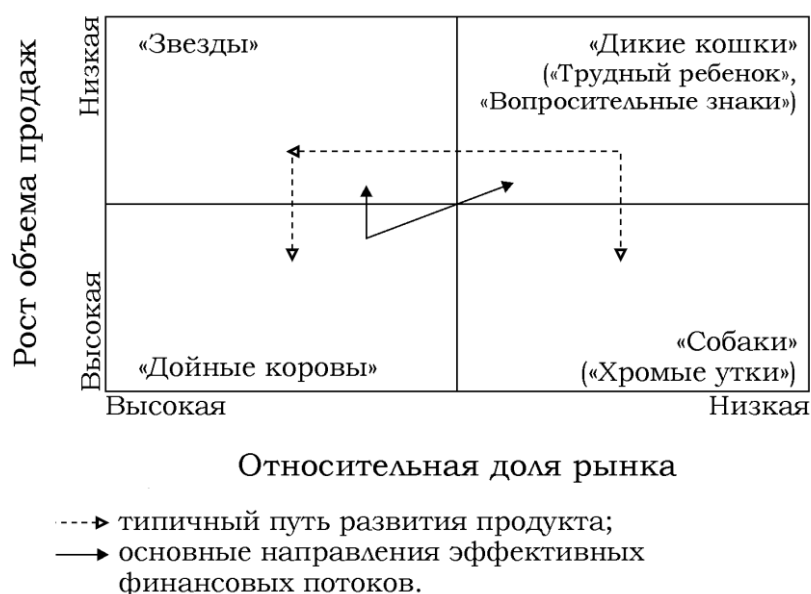


Рис. 1.8. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

«Звезда» является лидером в развивающейся отрасли. Ее основная цель заключается в поддержке конкурентного преимущества фирмы в условиях растущей конкуренции. «Звезда» обеспечивает предприятию значительную прибыль, но в свою очередь требует больших финансовых вложений для дальнейшего роста. Доля на рынке поддерживается путем периодического снижения цен, увеличения объема рекламы, изменения продукции. В результате замедления развития отрасли «звезда» может превратиться в «дойную корову».

«Дойная корова» – лидер в зрелой или сокращающейся отрасли. Данная категория популярна у потребителей, имеет своих приверженцев, что мешает

конкурентам. Сбыт такой категории товаров является стабильным, при этом затраты на маркетинговые разработки невелики, что позволяет «дойным коровам» давать большое количество наличных средств предприятию. Эти деньги способствуют поддержанию роста других подразделений компании. Для данной категории товаров фирма использует напоминающую рекламу, ценовые скидки, поддержку каналов сбыта и различные варианты стимулирования потребителей на совершение повторных покупок [46].

«Дикие кошки» оказывают незначительное воздействие на рынок развивающейся отрасли. Во время внедрения товара, его положение не ясно, так как практически отсутствует поддержка потребителей, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для того чтобы поддерживать или увеличить долю товаров на рынке необходимы значительные вложения. При этом компания должна принять решение о расходах на продвижение, о поиске новых каналов сбыта, о цене. Данное решение зависит от веры фирмы в способность данных товаров успешно конкурировать на рынке.

«Собака» – это группа, имеющая ограниченный объем сбыта в зрелой или сокращающейся отрасли на стадии спада. Данный вид продукции так и не смог привлечь к себе достаточное количество потребителей за достаточно длительное время присутствия на рынке [30].

Применение математических методов анализа торгового ассортимента происходит с использованием стандартизированных программ. Также существуют стандартизированные компьютерные программы симплексных методов. Они помогают анализировать значение отдельных позиций, которые направлены на формирование оптимального торгового ассортимента, дающего розничной торговой фирме наибольшую прибыль [8].

Стратегическая задача контроля – это своевременное регулирование ассортимента в полном соответствии со спросом клиентов с целью увеличить объем и скорость продаж, установить за торговлей устойчивого имиджа. Для этого необходимо разработать и установить в торговле эффективную систему

управления, которая бы включала постоянный внутренний контроль и регулировала ассортимент.

Для этого разрабатывается система мотивации торгового персонала. Эффективной в этом направлении является работа оперативных менеджеров торгового зала [4].

Для того чтобы определить оптимальное соотношение различных групп товаров, которые входят в отдельные категории, необходимо использовать матрицу БКГ, ABC-анализ и XYZ-анализ [45].

Из вышесказанного следует, что формирование ассортимента является процессом подбора групп, видов, а также разновидностей товаров. Формирование ассортимента является одним из средств или методов управления ассортиментом: формируя ассортимент, включая или исключая из него те или другие позиции товаров, тем самым управляют его расширением или сокращением, обновлением.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия определяется в большей степени способностью ассортиментного ряда предприятий адекватно реагировать на текущий спрос потребителей на качественном и количественном уровнях.

Глава 2. Аналитические аспекты управления процессом формирования ассортимента товаров в ПАО «Магнит»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнит»

Публичное акционерное общество «Магнит», в дальнейшем именуемое «общество», создано 12 ноября 2003 года как закрытое акционерное общество «Магнит», 10 января 2006 года решением внеочередного общего собрания акционеров было изменено полное фирменное наименование общества на открытое акционерное общество «Магнит». 25 сентября 2014 года внеочередным общим собранием акционеров принято решение об изменении полного фирменного наименования общества на Публичное акционерное общество «Магнит».

Общество является юридическим лицом, действует на основании настоящего устава и законодательства Российской Федерации, оно создано без ограничения срока его деятельности.

Фирменное наименование общества – Публичное акционерное общество «Магнит».

Сокращенное наименование общества – ПАО «Магнит».

Место нахождения общества: Российская Федерация, город Краснодар, улица Солнечная, 15/5 [50].

Основной целью общества является извлечение прибыли. Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- оптовая торговля молочными продуктами;
- оптовая торговля мясом, которая включает мясо птицы, мясные изделия и консервы;
- оптовая торговля безалкогольными напитками, алкогольными напитками и пивом;
- оптовая торговля пищевыми маслами и жирами;

- оптовая торговля кондитерскими изделиями;
 - оптовая торговля рыбой и морепродуктами;
 - оптовая торговля чаем, кофе, какао и пряностями;
 - оптовая торговля готовыми пищевыми продуктами;
 - оптовая торговля мукой и макаронными изделиями;
 - оптовая торговля солью, крупами и сахаром;
 - оптовой торговле чистящими средствами;
 - оптовая торговля туалетным и хозяйственным мылом;
 - оптовая торговля косметическими и парфюмерными товарами;
 - прочая оптовая торговля в неспециализированных магазинах;
 - осуществление координации деятельности дочерних обществ;
 - осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности,
- которые не противоречат законодательству.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. В печати может быть также указано фирменное наименование общества на любом иностранном языке или языке народов Российской Федерации.

Общество вправе участвовать в создании в Российской Федерации и за ее пределами других организаций, приобретать доли (акции) в уставных капиталах других организаций.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Оно может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Филиалы и представительства осуществляют деятельность от имени общества, которое несет ответственность за их деятельность. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами, наделяются обществом имуществом и действуют в соответствии с положением о них.

Имущество филиалов и представительств учитывается на их отдельном балансе и на балансе общества.

Руководители филиалов и представительств действуют на основании доверенности, выданной обществом (приложение 1).

Основными органами управления ПАО «Магнит» являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- коллегиальный исполнительный орган общества (правление);
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор) [50].

Уставный капитал общества составляет 945613,55 рублей.

ПАО «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам.

«Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в четырех форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики.

На 31 марта 2016 года сеть компании включала 12434 магазинов, из них: 9715 магазина в формате «магазин у дома», 2337 магазин «Магнит Косметик», 225 гипермаркетов и 157 магазинов «Магнит Семейный» [21]. Ниже на диаграмме представлена структура магазинов компании ПАО «Магнит».

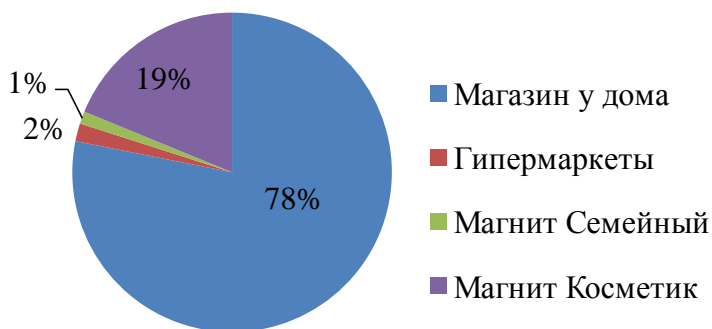


Рис. 2.1. Структура магазинов компании ПАО «Магнит»

Магазины ПАО «Магнит» расположены в 2385 населенных пунктах Российской Федерации. Зона распространения магазинов занимает огромную территорию, которая растянулась с запада на восток от Пскова до Нижневартовска, а с севера на юг от Архангельска до Владикавказа. Большинство магазинов расположено в Южном, Северо-Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах.



Рис. 2.2. География расположения магазинов «Магнит»

Магазины ПАО «Магнит» открываются как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Около 2/3 магазинов компании работает в городах с населением менее 500 000 человек.

Организационная структура управления состоит из установления вертикали власти. Кроме этого она подразумевает установление власти руководством фирмы над фирмой. Организационная структура ПАО «Магнит» является линейно-функциональной. В которой совет директоров осуществляет руководство над всеми сотрудниками торговой сети. На рисунке 2.3 представлена схема организационной структуры ПАО «Магнит».



Рис. 2.3. Организационная структура ПАО «Магнит»

Она основана на соблюдении принципа единоначалия, то есть одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, а подчиненные выполняют распоряжение только одного руководителя.

Основные показатели деятельности, рассчитанные на основании данных бухгалтерской отчетности (приложение 2-4) ПАО «Магнит» за 2013–2015 гг., представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели экономической деятельности

ПАО «Магнит» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Отклонение			
	2013	2014	2015	Абсолютное (+,-)		Темп роста (%)	
				2014 от 2013	2015 от 2014	2014/2013	2015/2014
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	315098	311967	344604	-3131	32637	99,0	110,5
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	844902,5	829921,5	810413	-14981	-19508,5	98,2	97,6
Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	2868166,5	8743994	16298374	5875827,5	7554380	304,9	186,4
Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	85947,5	7545433,5	7550922,5	7459486	5489	8779,1	100,1
Валовой доход, тыс. руб.	256450	274127	290615	17677	16488	106,9	106,0
Валовой доход в % к обороту	81,4	82,6	84,3	1,2	1,7	101,5	102,1
Издержки обращения, тыс. руб.	58648	57840	53989	-808	-3851	98,6	93,3
Себестоимость продукции (работ, услуг), тыс. руб.	58648	57840	53989	-808	-3851	98,6	93,3
Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	11560	83204	7734	71644	-75470	719,8	9,3
Доходы от участия в других организациях	11050000	34400000	32800000	23350000	-1600000	311,3	95,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	13073967	37098811	37536826	24024844	438015	283,8	101,2

Из расчетов следует, что за рассматриваемый период выручка от продаж увеличилась с 315098 тыс. руб. до 344604 тыс. руб., что составляет 9,4%.

Рассмотрим динамику выручки от продаж данного предприятия за 2010-2015 гг. (рис. 2.4).

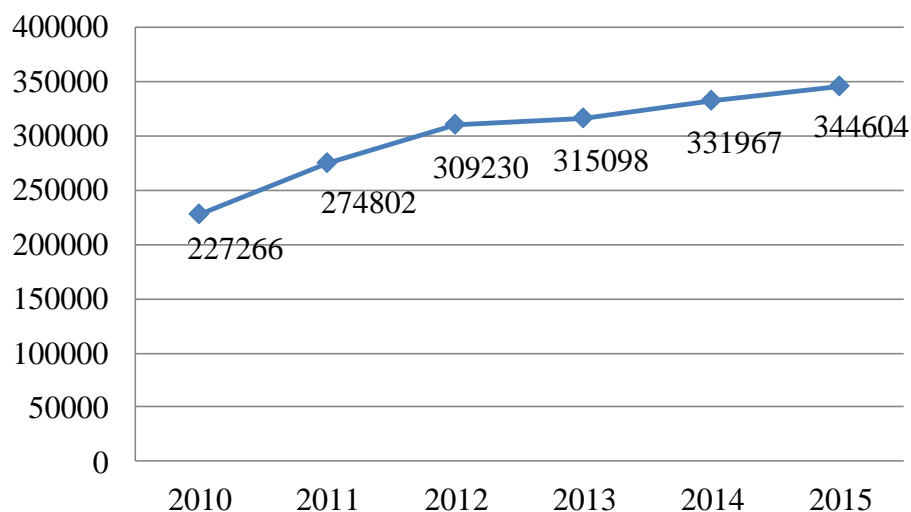


Рис. 2.4. Динамика выручки от продаж ПАО «Магнит» (тыс. руб.)

Среднегодовая стоимость основных средств в 2014 году уменьшилась по отношению к 2013 году на 14981 тыс. руб. или на 1,8%, в 2015 году этот показатель уменьшился на 190508,5 тыс. руб. или на 2,4%. За весь период с 2013-2015 среднегодовая стоимость основных средств уменьшилась с 844902,5 тыс. руб. до 810413 тыс. руб. или на 4,2% [42].

Как видно из таблицы 2.1, среднегодовая стоимость дебиторской задолженности для нашего предприятия в 2014 году по отношению к 2013г. Увеличилась на 204,9% или на 5875827,5 тыс. руб. В 2015 году среднегодовая стоимость дебиторской задолженности увеличилась на 86,4% и на конец года составила 16298374 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности в 2014 году по отношению к 2013 г. увеличилась на 7459486 тыс. руб. или на 8679,1%. В 2015 году данный показатель так же имел тенденцию к увеличению, но

незначительную по отношению к предыдущему году на 0,1% или на 5489 тыс. руб.

Валовый доход в 2014 году по сравнению к 2013 году увеличился на 17677 тыс. руб. или на 6,9%, в 2015 году валовый доход тоже увеличился на 16488 тыс. руб. или на 6% по отношению к предыдущему году. Валовый доход в процентах к обороту в 2014 году увеличился на 1,2% по отношению к предыдущему году, в 2015 году этот показатель увеличился на 1,7%.

Издержки обращения в 2014 году снизились по отношению к 2013 году на 808 тыс. руб. или 1,4%, в 2015 году издержки обращения уменьшились на 3851 тыс. руб. или на 6,7%.

Себестоимость продукции на протяжении всего исследуемого периода снижалась: в 2014 году она снизилась на 808 тыс. руб. или на 1,4%; в 2015 году себестоимость продукции снизилась на 3851 тыс. руб. или на 6,7% [36].

Прибыль от продаж в 2014 году увеличилась на 71644 тыс. руб. или на 619,8% и составила 83204 тыс. руб. В 2015 году данный показатель уменьшился на 75470 тыс. руб. или на 9,3% по отношению к предыдущему году.

Чистая прибыль ПАО «Магнит» в 2014 году возросло почти в 3 раза с 13073967 тыс. руб. до 37098811 тыс. руб. С 2014г. до 2015 г. чистая выручка изменилась незначительно – увеличилась на 438015 тыс. руб. или на 1,2%. Динамика чистой прибыли показана ниже на рисунке 2.5.

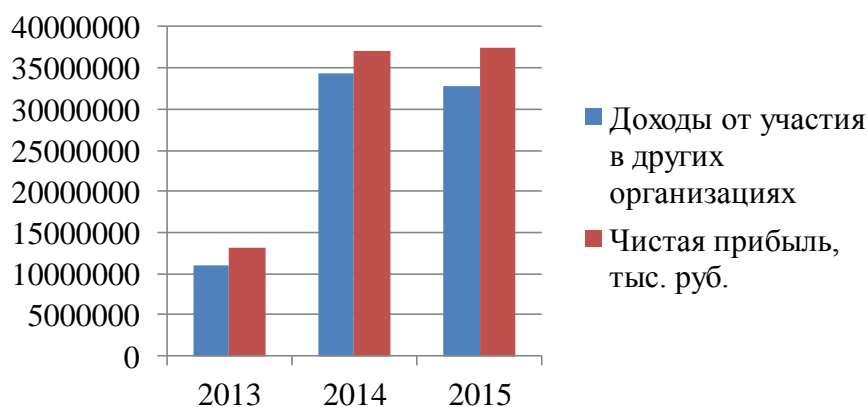


Рис. 2.5. Динамика чистой прибыли ПАО «Магнит» за 2013-2015 гг.

Выручка от продаж ПАО «Магнит» имеет варьирующую тенденцию, так если в 2014 году она уменьшилась на 1%, то в следующем году она возросла на 10,5% и составила 344604 тыс. руб. Прибыль от продаж в 2015 году снизилась на 9,3% по отношению к предыдущему году [44].

Отметим, что величины показателей, приведенные в таблице 2.1, в целом, характеризуют деятельность Общества как успешную, но с незначительным ухудшением отдельных показателей за 2015 г. Таким образом, деятельности предприятия, организации финансовой и операционной деятельности Общества в 2013, 2014 и 2015 гг. была вполне эффективной, а финансовое положение Общества на даты завершения указанных отчетных периодов можно признать удовлетворительными.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности

ПАО «Магнит»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации – это системное, комплексное изучение, измерение и обобщение влияния факторов на результаты деятельности предприятия путём обработки определённых источников информации (показателей плана, учёта, отчётности). Составляющими анализа финансово-хозяйственной деятельности являются финансовый и управленческий анализы [35].

Ликвидность – это способность хозяйствующего субъекта превратить активы в денежные средства и погасить свои задолженности. Ликвидность предприятия розничной торговли ПАО «Магнит» оценивается на основании данных финансового отчета (приложение 2), активы группируются по степени ликвидности, а пассивы по срочности погашения обязательств

Чтобы провести анализ платежеспособности компании, необходимо все активы и обязательства разделить на группы: А1 – наиболее ликвидные активы – суммы по всем статьям денежных средств, которые могут быть использованы для выполнения текущих расчетов немедленно; А2 – быстрореализуемые

активы – это активы, для обращения которых в наличные средства требуется определенное время; А3 – медленно реализуемые активы (наименее ликвидные активы); А4 – труднореализуемые активы – активы, которые используются в течение длительного периода времени; П1 – наиболее срочные обязательства; П2 – краткосрочные пассивы, т. е. краткосрочные заемные средства; П3 – долгосрочные пассивы – долгосрочные кредиты и заемные средства; П4 – постоянные пассивы.

Анализ ликвидности баланса ПАО «Магнит» за 2013-2015 гг. представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ ликвидности баланса ПАО «Магнит» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Активы (тыс.руб.)						
Абсолютно ликвидные активы (А1)	31837574	18697543	22591784	58,7	120,8	71,0
Быстрореализуемые активы (А2)	179653	17308335	15288413	9634,3	88,3	8510,0
Медленно реализуемые активы (А3)	227	110	79	48,5	71,8	34,8
Труднореализуемые активы (А4)	49699621	56725989	93069281	114,1	164,1	187,3
Пассивы (тыс.руб.)						
Наиболее срочные обязательства (П1)	126206	14964661	137184	11857,3	0,9	108,7
Краткосрочные пассивы (П2)	10219479	5000466	26418618	48,9	528,3	258,5
Долгосрочные пассивы (П3)	20486818	15009862	30008920	73,3	199,9	146,5
Постоянные (устойчивые пассивы) (П4)	50882560	57756988	74384835	113,5	128,8	146,2

Баланс считается абсолютно ликвидным, если одновременно выполнены условия: $A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \leq P4$. Выполнение этого условия

означает существование положительных чистых активов у организации [29]. Соотношение статей баланса актива и обязательств, показано на таблице 2.3.

Таблица 2.3

Соотношение статей баланса актива и обязательств ПАО «Магнит»

Наименование группы	Значения	Равновесие	Значения	Наименование группы
2013 г.				
(A1)	31837574	\geq	126206	(П1)
(A2)	179653	\leq	10219479	(П2)
(A3)	227	\leq	20486818	(П3)
(A4)	49699621	\leq	50882560	(П4)
2014 г.				
(A1)	18697543	\geq	14964661	(П1)
(A2)	17308335	\geq	5000466	(П2)
(A3)	110	\leq	15009862	(П3)
(A4)	56725989	\leq	57756988	(П4)
2015 г.				
(A1)	22591784	\geq	137184	(П1)
(A2)	15288413	\leq	26418618	(П2)
(A3)	79	\leq	30008920	(П3)
(A4)	93069281	\geq	74384835	(П4)

Неравенство $A1 > П1$, выполнялось на всем исследуемом периоде, что свидетельствует о платежеспособности организации на момент составления баланса. У организации достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов за 2013-2015 гг.

Неравенство $A2 \geq П2$ – выполнялось только в 2014 г. Это говорит о том, что быстро реализуемые активы не превышают краткосрочные пассивы и организация не может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами.

Неравенство $A3 \geq П3$ – не выполнялось на протяжении всего периода с 2013 по 2015 г. говорит о неплатежеспособности организации на длительный период.

Неравенство $A4 \leq П4$ – выполнялось только в 2013 и 2014 гг. но не выполнялось в 2015 г., – это говорит о том, что у предприятия недостаточно

собственных оборотных средств для покрытия потребности в оборотных активах [26].

Следовательно, можно сделать вывод, что недостаточная ликвидность баланса свидетельствует о неустойчивости финансового состояния предприятия. Все это говорит о том, что предприятию необходимо выискивать резервы для улучшения платежеспособности.

Рассчитаем относительные показатели деловой активности ПАО «Магнит» (показатели оборачиваемости), которые характеризуют эффективность использования ресурсов организации.

Таблица 2.4

Оценка деловой активности ПАО «Магнит» за 2013-2015гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, в оборотах	0,004	0,0036	0,0031	-0,0004	-0,0005	-0,0009
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, в оборотах	0,015	0,0092	0,0093	-0,0058	0,0001	-0,0057
Фондоотдача, руб.	0,37	0,38	0,43	0,01	0,05	0,06
Фондоёмкость, руб.	2,68	2,50	2,35	-0,18	-0,15	-0,33
Коэффициент отдачи собственного капитала	0,0064	0,0057	0,0052	-0,0007	-0,0005	-0,0012
Коэффициент оборачиваемости запасов	10,56	6,2	7,41	-4,36	1,21	-3,15
Оборачиваемость материальных средств (запасов), в днях	34,09	58,06	48,58	23,97	-9,48	14,49
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	1537,1	1138,6	2376,6	-398,5	1238	839,5
Оборачиваемость денежных средств, в днях	0,23	0,32	0,15	0,09	-0,17	-0,08
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах, в оборотах	0,109	0,038	0,021	-0,071	-0,017	-0,088
Срок погашения дебиторской задолженности	9,1	28	47,3	18,9	19,3	38,2
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, в днях	3,67	0,041	0,045	-3,629	0,004	-3,625

Из таблицы 2.4 видно, что в 2015 г. коэффициент общей оборачиваемости капитала немного снизился по сравнению с 2014 г., это означает, что предприятие стало чуть менее эффективно использовать свое имущество. На исследуемом предприятии данный коэффициент в 2015 г. равен 0,0031, т.е. меньше единицы и для увеличения оборачиваемости капитала необходимо увеличить объемы продажи товаров при неизменной стоимости имущества.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, в 2015 году увеличился не значительно по отношению к 2014 году, то есть увеличился на 0,0001 и составил 0,0093 оборотов [18].

Коэффициент фондоотдачи изменялся незначительно. Он показывает эффективность использования только основных средств организации. Фондоотдача в 2015 г. увеличилась на 0,05 и составила 0,43 руб., т.е. снизилась сумма амортизационных отчислений, приходящихся на один рубль объема продаж, и, следовательно, возросла доля прибыли в цене товара.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает скорость оборота собственного капитала. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала за 2013-2015гг. имел тенденцию снижения. В 2015 году он снизился по отношению 2014 году на 0,0005 и составил 0,0052. Уменьшение оборачиваемости собственного капитала свидетельствует о том, что собственные средства предприятия не полностью вводятся в оборот.

Коэффициент оборачиваемости запасов в 2015 году увеличился на 1,21единиц по отношению к 2014, что говорит об увеличении оборачиваемости складских запасов предприятия и об увеличении продаж.

В 2015 году материально-производственным запасам требовалось 48 дней для реализации. Высокое значение показателя свидетельствует о проблемах со сбытом продукции [10].

Коэффициент оборачиваемости денежных средств показывает скорость оборота наличности. Коэффициент оборачиваемости денежных средств за 2015 г. увеличился на 1238 руб. по отношению к 2014 году, и снизился на 0,17 дней.

Данная динамика свидетельствует о рациональности использования высоколиквидного имущества организации.

В 2015 г. произошло уменьшения коэффициент оборачиваемости средств в расчетах на 0,017 оборотов по отношению к 2014 году, и составил 0,021. Срок погашения дебиторской задолженности в 2015 году увеличился на 19,3 единиц и составил 47,3 дня.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в 2015 г. увеличился на 0,004. Длительность периода оборота кредиторской задолженности на 2015 год, при этом составляет 0,045 дней [11].

Таблица 2.5

Динамика показателей рентабельности ПАО «Магнит» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Общая рентабельность	43,12	113,9	112,38	70,78	-1,52	69,26	264,1	98,7	260,6
Рентабельность продукции	0,19	1,44	0,14	1,25	-1,3	-0,05	757,9	9,7	73,7
Рентабельность продаж	3,7	25,1	2,2	21,4	-22,9	-1,5	678,4	8,8	59,5
Чистая рентабельность	41,5	118,9	108,9	77,4	-10	67,4	286,5	91,6	262,4
Экономическая рентабельность	18,1	43,4	34,6	25,3	-8,8	16,5	239,8	79,7	191,2
Рентабельность активов	17,4	42,5	33,6	25,1	-8,9	16,2	244,3	79,1	193,1
Рентабельность собственного капитала	25,7	64,2	50,5	38,5	-13,7	24,8	249,8	78,7	196,5
Рентабельность перманентного капитала	0,19	0,51	0,42	0,32	-0,09	0,23	268,4	82,4	221,1

На основании этих данных можно сделать вывод, что в отчетном периоде эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия по ряду показателей рентабельности снизилась, а по ряду возросла. Рентабельность

продукции определяется отношением прибыли к себестоимости $P = \Pi / C * 100$, и выражается в процентах.

Рентабельность продукции показывает размер прибыли, приходящейся на рубль текущих затрат. Рентабельность продукции ПАО «Магнит» в 2014 году увеличилась по отношению к 2013 году на 1,25%, в 2015 году данный показатель снизился на 1,3% по отношению к предыдущему году и составил 0,14% [6].

Рентабельность продаж в 2014 году возросла на 21,4% по отношению к 2013 году, а в 2015 году данный показатель снизился на 22,9% по отношению к 2014 г. В данном случае, рентабельность продаж имеет тенденцию к понижению, что свидетельствует о снижении конкурентоспособности продукции на рынке и о сокращении спроса на продукцию.

Чистая рентабельность предприятия в 2014 году увеличилась на 77,4% по отношению к предыдущему году, а в 2015 году этот показатель пошел на снижение и снизился на 10%, что является отрицательной тенденцией и говорит о снижении эффективности деятельности предприятия [3].

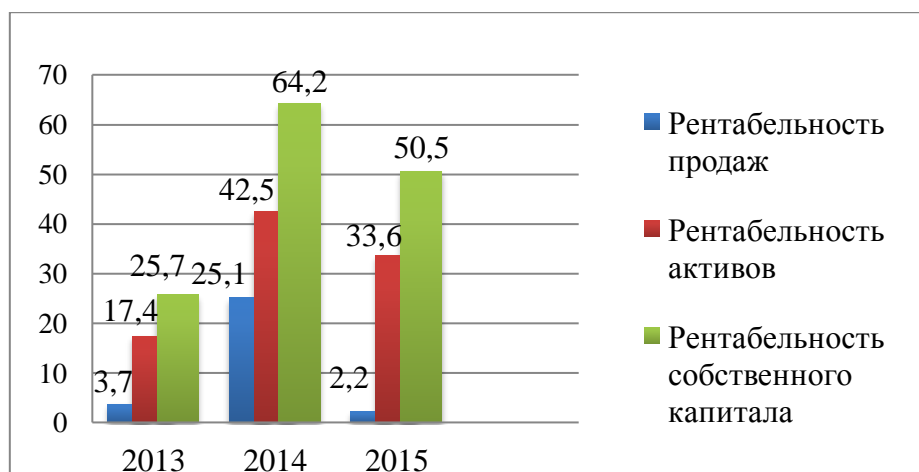


Рис. 2.6. Динамика показателей рентабельности за 2013-2015 гг.

Таким образом, можно сделать вывод, что деловая активность организации характеризуется как процесс хозяйственной деятельности организации, который направлен на обеспечение положительной его динамики

развития, а так же способствует увеличению трудовой занятости и эффективности использования его ресурсов в целях достижения рыночной конкурентоспособности, однако недостатком является неготовность предприятия немедленно погасить кредиторскую задолженность [4].

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия по ряду показателей рентабельности снизилась, а по ряду возросла.

2.3. Анализ формирования ассортимента товаров ПАО «Магнит»

Формирование ассортимента товаров выступает в роли важнейшего фактора жизнедеятельности современного торгового предприятия.

Формирование ассортимента товаров оказывает воздействие на продажи. Это даёт возможность управлять долей маржинального дохода, а также чистой прибыли [5].

ПАО «Магнит» на сегодняшний день имеет более 1000 товаров собственных торговых марок в большинстве товарных категорий: молоко и молочные товары, мука, крупы, безалкогольные напитки, чай, кофе, мясная и овощная консервация, кондитерские изделия, товары для дома и многие другие.

Товары собственной торговой марки:

- женская косметика «Шелковая линия»;
- консервация «Семейные секреты»;
- рыбы и морепродукты «Морская гавань»;
- майонез «Секрет кулинара»;
- кондитерские изделия «Ласковый шепот»;
- питьевая вода «Кристальный родник»;
- молочная продукция «Сметанин»;
- чай «Бодрый день»;
- кофе и чай «Black Swan»;
- соки и нектары «Остров Колибри» [50].

Далее рассмотрим динамику и структуру товарооборота розничной сети «Магнит» за 2013 – 2015 гг. в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика и структура товарооборота ПАО «Магнит»

Товарная группа	2013		2014		2015		Абсолютное отклонение, тыс. руб.	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	2014/2013	2015/2013
Мясо и птица	21080,1	6,7	26955,7	8,1	29480,1	8,6	5875,6	8400
Колбасные изделия	13360,2	4,2	14540,2	4,4	15635,3	4,5	1180	2275,1
Рыба	15628,9	5,0	14141,8	4,3	14624,8	4,2	-1487,1	-1004,1
Хлеб и хлебобулочные изделия	34408,7	10,9	37147,1	11,2	39652,5	11,5	2738,4	5243,8
Плоды, фрукты и ягоды	12068,3	3,8	13743,4	4,1	14497,8	4,2	1675,1	2429,5
Пиццы	9831,1	3,1	8697,5	2,6	8245,2	2,4	-1133,6	-1585,9
Табачные изделия	10398,2	3,3	11154,1	3,4	12134,2	3,5	755,9	1736
Кондитерские изделия	58954,8	18,7	62874,5	18,9	70561,4	20,5	3919,7	11606,6
Пиво	23947,4	7,6	23171,3	7,0	22984,5	6,7	-776,1	-962,9
Мороженое	10965,4	3,5	11818,0	3,6	12183,6	3,5	852,6	1218,2
Водка и ликеро-водочные изделия	15849,4	5,0	15536,1	4,7	15173,2	4,4	-313,3	-676,2
Вина, шампанское, коньяк	19158,0	6,1	19 021,7	5,7	18896,7	5,5	-136,3	-261,3
Прочие продовольственные товары	33715,5	10,7	33595,1	10,1	33142,1	9,6	-120,4	-573,4
Непродовольственные товары	35732,1	11,3	39570,5	11,9	37392,6	10,9	3838,4	1660,5
Всего товаров	315 098	100	331 967	100	344604	100	16869	29506

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что структура товарооборота ПАО «Магнит» состоит из 14 основных товарных групп.

В рассматриваемом периоде происходит снижение доли потребления следующих групп товаров: рыбы на 1004,1 тыс. руб., пиццы на 1585,9 тыс. руб., пива на 962,9 тыс. руб., водки и ликеро-водочных изделий на 676,2 тыс. руб., вин, шампанского и коньяка на 261,3 тыс. руб., прочих продовольственных товаров на 573,4 тыс. руб. [20].

При этом наблюдается увеличение доли потребления таких товарных групп, как: мясо и птица на 8400 тыс. руб., кондитерские изделия на 11606,6 тыс. руб., непродовольственные товары на 1660,5 тыс. руб., колбасные изделия на 2275,1 тыс. руб., хлеб и хлебобулочные изделия на 5243,8 тыс. руб., плоды, фрукты и ягоды на 2429,5 тыс. руб., мороженое на 1218,2 тыс. руб., табачные изделия на 1736 тыс. руб.

Рассмотрим удельный вес каждой из 14 основных товарных групп в структуре товарооборота розничной сети «Магнит» за 2015 год, представленных на рисунке 2.7.

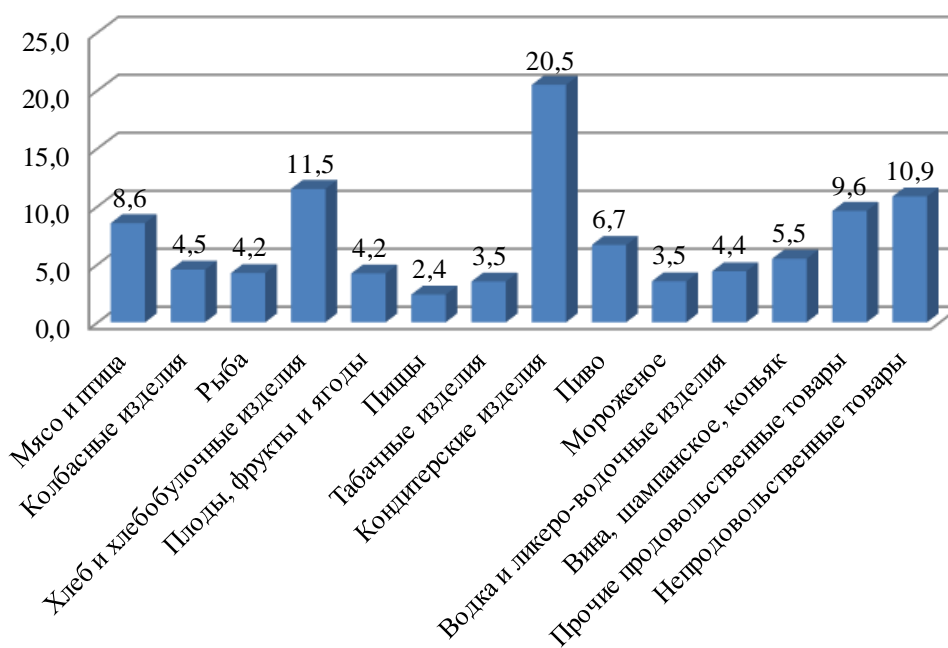


Рис. 2.7. Доля товарных групп в структуре товарооборота в 2015 году

По данным рисунка 2.7. можно увидеть, что за 2015 год наибольший удельный вес в структуре товарооборота заняли такие товарные группы, как: кондитерские изделия (20,5%); непродовольственные товары (10,9%); хлеб и хлебобулочные изделия (11,5%); прочие продовольственные товары (9,6%).

Наименьший удельный вес в структуре приходится на такие группы товаров, как: мороженое (3,5%); табачные изделия (3,5%); пиццы (2,4%); плоды, фрукты, ягоды (4,2%) [22].

Анализ товарооборота позволяет оценивать соответствие имеющихся товаров потребительскому спросу для принятия необходимых мер по оптимизации структуры товарооборота, ускорению оборачиваемости товаров, увеличению объема продаж, равномерности и ритмичности продаж.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что покупатели магазинов розничной сети «Магнит» уменьшили потребление мяса, птицы и рыбы, взамен чего увеличили покупки колбасных изделий.

Причиной уменьшения потребления данных видов товаров связано с увеличением средних цен по России в 2015 году. Динамика средних цен на мясо и птицу за 2013-2015 гг. представлена на рисунке 2.8.

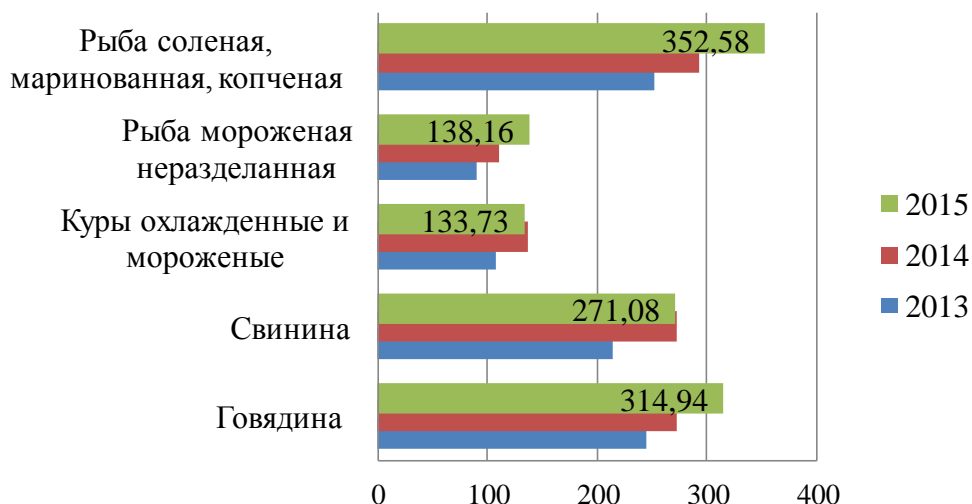


Рис. 2.8. Динамика средних цен на мясо и птицу за 2013-2015 гг.

Также уменьшилось потребление пива, однако покупатели стали больше приобретать табачные изделия. Наибольшее предпочтение потребители «Магнита» отдают кондитерским и хлебобулочным изделиям.

Существует много методов для проведения анализа ассортимента. Рассмотрим изучение ассортимента методами ABC- и XYZ-анализа.

ABC-анализ позволяет изучить товарный ассортимент на предмет его прибыльности для продавца, а XYZ-анализ дает возможность исследовать продаваемость как отдельных товаров, так и товарных групп [28].

ABC-анализ позволяет классифицировать ресурсы компании по степени их важности, опираясь на правило Парето, согласно которому 20 % элементов обеспечивают 80 % результата.

По отношению к формированию ассортимента правило Парето может звучать так: 20 % товарных позиций приносят 80 % прибыли, следовательно, надежный контроль 20 % ассортимента позволяет на 80 % контролировать всю систему (ассортимент).

Целью проведения анализа является распределение товаров по группам. Классическая методика ABC-анализ предполагает наличие 3-х групп: А, В и С. Усовершенствованная версия предполагает наличие еще 1-й или 2-х групп: D и F [22].

- А. Товары высокой приоритетности, продажа которых приносит магазину 80% выручки.
- В. Товары средней приоритетности, продажа которых приносит магазину 15% выручки.
- С. Товары низкой приоритетности, продажа которых приносит магазину 5% выручки.
- D. Товары, которые привозятся исключительно под заказ.
- F. Новые товары или абсолютно неликвидные товары [31].

Рассмотрим ABC-анализ товарных групп ПАО «Магнит» за 2015 гг.

Таблица 2.7

АВС-анализ товарных групп ПАО «Магнит» за 2015 гг.

Товарная группа	Объем продаж, тыс. руб.	Доля в объеме продаж, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Кондитерские изделия	70561,4	20,5	20,5	А
Хлеб и хлебобулочные изделия	39652,5	11,5	32	А
Непродовольственные товары	37392,6	10,9	42,9	А
Прочие продовольственные товары	33142,1	9,6	52,5	А
Мясо и птица	29480,1	8,6	61,1	А
Пиво	22984,5	6,7	67,8	А
Вина, шампанское, коньяк	18896,7	5,5	73,3	А
Колбасные изделия	15635,3	4,5	77,8	А
Водка и ликеро-водочные изделия	15173,2	4,4	82,2	В
Рыба	14624,8	4,2	86,4	В
Плоды, фрукты и ягоды	14497,8	4,2	90,6	В
Мороженое	12183,6	3,5	94,1	В
Табачные изделия	12134,2	3,5	97,6	С
Пиццы	8245,2	2,4	100	С

Проведенный АВС-анализ показал, что основную долю товарооборота ПАО «Магнит» обеспечивают такие товары, как: кондитерские изделия, хлеб и хлебобулочные изделия, непродовольственные товары, прочие продовольственные товары, мясо и птица, пиво, вина, шампанское, коньяк, колбасные изделия, которые относятся к группе товаров А. Данные товары приносят магазину 80% выручки. Они необходимы в развитии и требуют дополнительные меры по стимулированию сбыта, к примеру, в виде снижения цен или расширения ассортимента.

Товары – водка и ликеро-водочные изделия, рыба, плоды, фрукты и ягоды и мороженое относятся к группе товаров В и приносят 15% выручки. Табачные изделия и пиццы – относятся к группе товаров С и приносят только 5% выручки [20].

На рисунке 2.9 представлена доля товаров по группам при ABC-анализе.

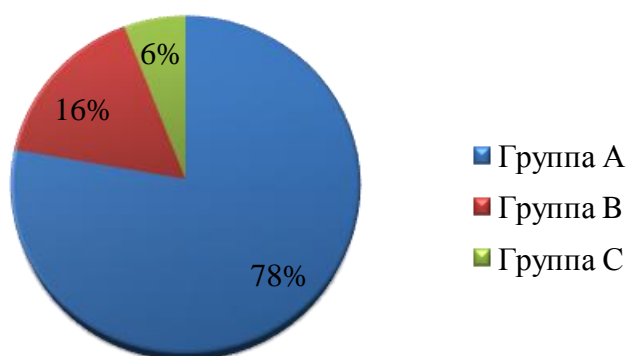


Рис. 2.9. Доля товаров в группах при ABC-анализе

XYZ-анализ позволяет анализировать и прогнозировать стабильность тех или иных бизнес-процессов (в нашем случае – стабильность спроса на отдельные позиции ассортимента). Результатом XYZ-анализа является выделение трех групп товаров: категорий X, Y, Z [22].

Таблица 2.8

XYZ – анализ товарных групп ПАО «Магнит» за 2013-2015 гг.

Товарная группа	Объём продаж, тыс. руб.			Коэффициент вариации, %	Группа
	2013	2014	2015		
Кондитерские изделия	21080,1	26955,7	29480,1	13,6	Y
Хлеб и хлебобулочные изделия	13360,2	14540,2	15635,3	6,4	X
Непродовольственные товары	15628,9	14141,8	14624,8	4,2	X
Прочие продовольственные товары	34408,7	37147,1	39652,5	5,8	X
Мясо и птица	12068,3	13743,4	14497,8	7,6	X
Пиво	9831,1	8697,5	8245,2	7,5	X
Вина, шампанское, коньяк	10398,2	11154,1	12134,2	6,3	X
Колбасные изделия	58954,8	62874,5	70561,4	7,5	X
Водка и ликеро-водочные изделия	23947,4	23171,3	22984,5	1,8	X
Рыба	10965,4	11818	12183,6	4,4	X
Плоды, фрукты и ягоды	15849,4	15536,1	15173,2	1,8	X
Мороженое	19158	19021,7	18896,7	0,6	X
Табачные изделия	33715,5	33595,1	33142,1	0,7	X
Пиццы	35732,1	39570,5	37392,6	4,2	X

Группа X – товары, приносящие наибольшую прибыль магазину, сюда относятся такие товары как: хлеб и хлебобулочные изделия, непродовольственные товары, прочие продовольственные товары, мясо и птица, пиво, вина, шампанское, коньяк, колбасные изделия, водка и ликеро-водочные изделия, рыба, плоды, фрукты и ягоды, мороженое, табачные изделия и пиццы. Товары категории X характеризуются стабильной величиной продаж, незначительными колебаниями в их продажах и высокой точностью прогноза.

В следующую группу Y по доходности попадают только кондитерские изделия. Это товары, характеризующиеся некоторыми колебаниями потребности в них (например, сезонными) и средними возможностями их прогнозирования [21].

На рисунке 2.10 представлена доля товаров по группам при ABC-анализе.

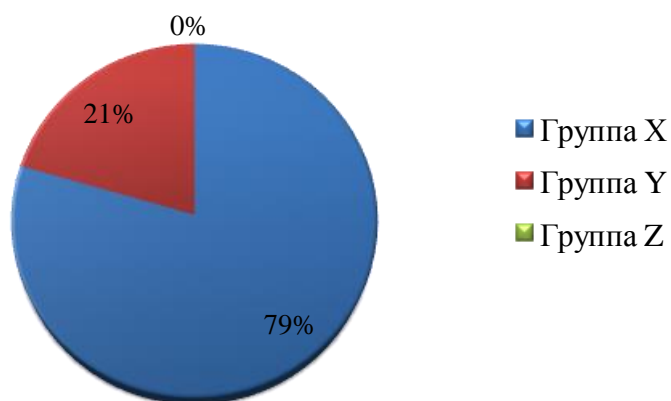


Рис. 2.10. Доля товаров в группах при ABC-анализе

Товары группы X занимают 79% в доле объема продаж, а товары группы Y занимают 21%. В группу Z не вошла ни одна группа товаров.

Рассмотрим совместный ABC и XYZ – анализа. Для этого по результатам ABC и XYZ-анализов товарного ассортимента ПАО «Магнит» построим совмещенную матрицу (рис. 2.11.).

А	1. Хлеб и хлебобулочные изделия	1. Кондитерские изделия	–
	2. Непродовольственные товары		
	3. Прочие непродовольственные товары		
	4. Мясо и птица		
В	5. Пиво	–	–
	6. Вина, шампанское, коньяк		
	7. Колбасные изделия		
С	1. Водка и ликеро-водочные изделия	–	–
	2. Рыба		
	3. Плоды, фрукты и ягоды		
	4. Мороженое		
	1. Табачные изделия	–	–
	2. Пиццы		
X		Y	Z

Рис. 2.11. Совмещённая матрица ABC и XYZ – анализа товарного ассортимента ПАО «Магнит»

На основе совмещённой матрицы можно сделать ряд следующих выводов:

Во-первых, хлеб и хлебобулочные изделия, непродовольственные товары, прочие непродовольственные товары, мясо и птица, пиво, вина, шампанское, коньяк и колбасные изделия – это ассортиментная группа категории AX. Они вносят стабильно высокий вклад в объём продаж. Эти ассортиментные группы являются наиболее важными для предприятия и требуют постоянного внимания к заказчикам со стороны специалистов предприятия [40].

Во-вторых, водка и ликеро-водочные изделия, рыба, плоды, фрукты и ягоды и мороженое – относятся к категории BX, то есть эта ассортиментная группа характеризуется средним стабильным уровнем объёма продаж. Учитывая вклад этой ассортиментной группы в прибыль предприятия, необходимо обеспечить систематический контроль и анализ динамики сбыта и прибыльности этих товаров.

В-третьих, табачные изделия и пиццы – ассортиментная группа СХ со стабильно низким вкладом в предприятие. Поскольку данная ассортиментная группа приносит незначительную прибыль, можно рассмотреть вероятность выведения этой группы из производства. Эта ассортиментная группа практически не важна для предприятия. Если на рынке данной продукции высокая конкуренция, то отказавшись от производства данных ассортиментных групп предприятие ничего не потеряет.

В-четвертых, кондитерские изделия – ассортиментная группа АУ, то есть эта ассортиментная группа характеризуется средним стабильным уровнем объёма продаж. Для этих товаров характерна высокая доля продаж в общем объеме и колебания в спросе [34].

Исходя из этого можно отметить, что необходимо обеспечивать постоянное наличие товаров, которые вошли в группы АХ, АУ и ВХ, в необходимом для удовлетворения спроса объеме. Так как эти товары занимают наибольшую долю в общем объеме продаж, и спрос на них является стабильным или подвергается колебаниям в незначительной мере. Эти товары требуют постоянного учета и контроля.

Глава 3. Совершенствование процесса формирования ассортимента товаров ПАО «Магнит»

3.1. Оптимизация ассортимента за счет расширения группы товаров «кондитерские изделия»

«На сегодняшний день розничная сеть «Магнит» является лидером по количеству торговых объектов и территории их покрытия в России. В компании работают около 150000 сотрудников, которые помогают покупателям приобретать качественные товары повседневного спроса по доступным ценам [50].

Проанализировав деятельность ПАО «Магнит» можно сделать вывод, что у него достаточно узкий ассортимент товаров.

На основе проведенного XYZ-анализа ассортиментных групп товаров ПАО «Магнит», можно сделать вывод, что группа товаров «Кондитерские изделия» характеризуется средним стабильным уровнем объёма продаж и требует расширения номенклатуры товаров.

«Кондитерскими товарами называются пищевые изделия, большая часть которых состоит из сахара, чаще всего видоизмененного, или другого сладкого вещества (мед, ксилит, сорбит), а также патоку различных фруктов, ягод, молока, сливочного масла, какао-бобов, орехов и т. д.» [3].

«Выбор кондитерских изделий, которые изготавливаются в нашей стране, разнообразен, постоянно изменяется и насчитывает около 5000 наименований.

Кондитерские товары подразделяют на две группы: сахарные и мучные. К сахарным относят: карамель, конфеты, шоколад, мармелад, пастила, зефир, халва, ирис, драже, восточные сладости. К мучным относят: печенье, пряники, торты, пирожные, кексы, рулеты, баба, вафли. В свою очередь каждый вид, также классифицируется, далее рассмотрим подробнее.

В состав мучных кондитерских изделий входит мука, именно это является главной отличительной чертой [45].

Для анализа ассортимента кондитерских изделий выбрана группа мучные, а именно такие виды как: пряники, рулеты и вафли.

Отечественный рынок мучных кондитерских изделий один из самых плотных и насыщенных, он занимает более половины всего кондитерского производства, причем в числе его участников есть и крупные гиганты федерального уровня, и локальные производители, реализующие товар в регионе, где расположено предприятие.

В ноябре 2015 в г. Краснодар года был проведен анализ ассортимента пряников, рулетов и вафель, т. к. потребителями был сделан упор именно на эти виды продукции.

Анализ ассортимента пряников в магазине «Магнит». Всего наблюдается 10 позиций товаров, из них 4 вида наименований это частная марка. В результате анализа были выявлены четыре производителя, это: ООО Фирма «Сувенир», ОАО «Слакон», ОАО «Первый хлебокомбинат», ООО «Чайный советник».

ООО УК «Объединенные кондитеры», который находится по адресу: Москва, 2-ой Новокузнецкий пер., 13/15, стр. 1. Холдинг входит в Группу «Гута» и является крупнейшим кондитерским предприятием в Восточной Европе, объединяя 19 российских фабрик, в том числе крупнейшие московские предприятия, такие как: «Красный Октябрь», «Кондитерский концерн Бабаевский», «РОТ ФРОНТ». Кондитерские предприятия Холдинга владеют самыми известными и популярными торговыми марками такими как: «Аленка», «Бабаевский», «Вдохновение», «Мишка косолапый», «Красная шапочка», «Коровка», «Тульский пряник» и многими другими [48].

Расширить ассортимент можно за счет добавления такой продукции холдинга, как: тульский пряник (варёная сгущёнка, фрукты), пряник «Коровка» с начинкой вареная сгущенка, пряники «Сладкие истории» (клюква, вишня). Ниже на таблице 3.1 представлен ассортимент пряников ООО УК «Объединенные кондитеры»

Таблица 3.1

Затраты на закупку пряников ООО УК «Объединенные кондитеры»

Наименование	Весовой формат	Количество упаковок	Срок годности	Цена за шт.	Сумма, руб.
Коровка пряники с начинкой варёная сгущёнка	300 гр./16 уп.	16	4 месяца	40	640
Любимые пряники классические	400 гр./ 12 уп.	12	3 месяца	38	456
Пряники Коровка с начинкой вкус шоколадное молоко	300 гр./16 уп.	16	3 месяца	40	640
Сладкие истории пряники с вишневой начинкой	300 гр./16 уп.	16	3 месяца	32	512
Сладкие истории пряники с клюквенной начинкой	300 гр./16 уп.	16	3 месяца	32	512
Тульский пряник с начинкой варёная сгущёнка	140 гр. / 52 уп.	26	6 месяцев	21	546
Тульский пряник с фруктовой начинкой	140 гр. / 52 уп.	26	6 месяцев	21	546
Итого					3852

Продукция предприятий Холдинга занимает первые места по всем приоритетным категориям: весовые конфеты (28 %), карамель (28 %), конфеты в коробках (19 %). На рынке шоколадных плиток позиции компании поднялись с третьего на второе место, заняв 19 %» [48].



Рис. 3.1. Ассортимент пряников ООО УК «Объединенные кондитеры»

Рассмотрим подробно анализ ассортимента рулетов в магазине ПАО «Магнит». Всего наблюдается 2, оба являются частной маркой производителя – ООО «Раменский кондитерский комбинат». Для торговой сети «Магнит», ассортимент рулетов слишком мал.

Рекомендуется значительно расширить ассортимент рулетов, привлекая различных производителей, таких как: холдинг «Объединенные кондитеры», ЗАО «Русский бисквит», «Сладонез», «Хлебодар» практически все эти производители уже поставляют свои товары в «Магнит», необходимо заключить договор на поставку других видов продукции, которая есть у конкурентов.

Компания ЗАО «Русский бисквит», находящаяся по адресу; Вологодская область, г. Череповец, ул. Карла Маркса, 25. Она производит рулеты под маркой сети магазинов «Магнит» – «Синьор-Рулетто» с июня 2010 года.

Основные виды продукции, выпускаемые предприятием ЗАО «Русский бисквит» – это бисквитные рулеты и мини-рулеты, кексы и мини-кексы, вафельные торты и коржи под торговой маркой «Русский Бисквит», и шоколад под торговыми марками «Золотая Печать», «Вологодский», «Аэрошок», «ШокоЧудо» [47].

Ассортимент рулетов можно расширить за счет привлечения новых товаров ЗАО «Русский бисквит», которые представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Затраты на закупку рулетов ЗАО «Русский бисквит»

Наименование	Весовой формат	Количество упаковок	Срок годности	Цена за шт.	Сумма, руб.
Бисквитный рулет	300 гр.	16	6 месяцев	18	288
Русский Бисквит	300 гр.	16	6 месяцев	19	304
Бисквитный рулет	200 гр.	16	6 месяцев	17	272
Мини-рулет	175 гр.	16	6 месяцев	19	304
Мини-кекс	100 гр.	21	6 месяцев	12	252
Вафельный торт	250 гр.	22	6 месяцев	24	528
Итого					1948

Бисквитный рулет представлен в следующем ассортименте: абрикосовый, клубничный, вишневый, лимонный, клюквенный, шоколадный, тигровый, вареная сгущенка.

«Русский Бисквит» имеет следующий ассортимент: черника, лесная ягода, капучино, крем-брюле, малина, мокко, малина со сливками, тоффи.

Мини-кексы «Бисквитки» подарят широкую гамму вкусовых ощущений. Вкусовой ассортимент мини-кексов такой: вареная сгущенка, ягодное ассорти, какао и вишневая начинка, абрикосовая, клубничная, клюквенная и малиновая начинки [47].



Рис. 3.2. Ассортимент рулетов ЗАО «Русский бисквит»

«Русский Бисквит» имеет следующий ассортимент: черника, лесная ягода, капучино, крем-брюле, малина, мокко, малина со сливками, тоффи.

Мини-рулет представлен в таких вкусах, как: лесная ягода, клубника со сливками, малина со сливками, абрикос, шоколад, крем-брюле, шоколад-орех, вареная сгущенка.

Традиционные вкусы вафельного торта: вареная сгущенка, капучино, ореховый, йогуртовый, сливочно-ореховый, с кокосом. В глазури: шоколадно-

ореховый, шоколадно-йогуртовый, кофейно-трюфельный, пломбир, крем-брюле.

ЗАО «Русский бисквит», предлагает производство изделий под частной маркой. При использовании такого пути совершенствования не просто расширяется ассортимент, но и добавляется частная марка, а это значит еще один товар по цене производителя. Таким образом, расширение ассортимента приведет к разнообразию и привлечению новых клиентов.

Анализ вафель выявил 10 наименований товаров, 7 из них это частная марка. В результате анализа были выявлены четыре производителя, это: ООО «Новые технологии» ООО «Акульчев», ООО «Милл Таун Фудз», ОАО «Рот Фонт» [44].

Продукцию кондитерской фабрики ООО «ТПК «Сладонез» также можно включить, например ТМ «Сладонез»: вафли сливочные в глазури, «лиллипо» (сливочные, шоколадные, классические сгущенное молоко, топленое молоко, шоколадные, ореховые, сливочные). ТМ «Мнямка»: вафли (вареная сгущенка, шоколадные, ванильные). Ассортимент продукции представлен в таблице 3.3.

. Таблица 3.3

Затраты на закупку вафель ООО «Сладонез»

Наименование	Весовой формат, кг	Количество упаковок	Срок годности	Цена за кг.	Сумма, руб.
Вафли с шоколадно-ванильным вкусом	3,5	3	8 месяцев	125	1312,5
Вафли ирисо-сливочные	3	3	8 месяцев	119	1071
Вафли царские с арахисом	3	3	8 месяцев	250	2250
Вафли «Лиллипо»	3	3	8 месяцев	158	1422
Горы Артека глазированные	5	2	8 месяцев	169	1183
Сиропные вафли «Вареная сгущенка»	3	3	9 месяцев	140	1260
Итого					8498,5

На сегодняшний день, ООО «Сладонез» – крупнейший производитель кондитерских изделий в Сибири, которая постоянно совершенствует свой

ассортимент и пополняет его интересными новинками. Продукция фабрики «Сладонез» хорошо известна в Сибири, Урале, Дальнем Востоке. Основной выпуск продукции – печенье, вафли, вафельные трубочки, конфеты, пастильные изделия, пряники [49].

Кондитерская фабрика занимается производством хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения. Сочетание современных прогрессивных идей и новейших мировых технологий позволяет компании совершенствовать свой ассортимент, поэтому постоянно появляются новинки. Кондитерская фабрика уже давно завоевала доверие покупателей стабильным качеством, открытостью и постоянным развитием, поэтому привлечение такого поставщика даст, весьма положительный результат.



Рис. 3.3. Ассортимент продукции КФ «Сладкоежка»

Вафли – это наиболее привлекательная группа. Действительно здесь есть разнообразие, но если ПАО «Магнит» хочет оставаться на лидирующих позициях даже этот вид продукции стоит расширить привлечением новых поставщиков [28].

ТД «Сласти в дом» находится по адресу г. Самара, ул. Заводское шоссе, д. 63А. Компания делает сладости с 1999 года. Все это время мы развиваемся

выводя на рынок новые сладости, пробуя новые подходы, новые рецепты, стараемся сделать все что бы наша продукция радовала людей.

Таблица 3.4

Затраты на закупку печенья ТД «Сласти в дом»

Наименование	Весовой формат, кг	Количество упаковок	Срок годности	Цена за кг.	Сумма, руб.
Печенье «Американо»	3	3	15 суток	128	1152
Печенье «Фантазия»	2,5	3	30 суток	98	735
Пирожное «Кольцо с творогом»	2,5	3	15 суток	135	1012,5
Печенье «Риголетто с орехом»	2,5	3	30 суток	98	735
Печенье «Кунжутное»	2	3	30 суток	105	525
Печенье «Буше»	2	3	15 суток	138	1104
Печенье «Банан» творожный	2,5	3	15 суток	128	960
Итого					6223,5

Девиз компании: «Большой ассортимент по низким ценам, поэтому мы всегда готовы предложить широкий выбор, стабильно хорошее качество и доступные цены, что делает наши кондитерские изделия востребованными и доступными для любого покупателя» [51].



Рис. 3.4. Ассортимент продукции ТД «Сласти в дом»

Для расширения ассортимента тортов можно рассмотреть продукцию фирмы «Хэлла», расположенную по адресу г. Воронеж, ул. Дорожная, 15а.

Фирма «Хэлла» была основана в 1997 году. На сегодняшний день она является одним из крупнейших производителей кондитерских изделий в Центрально-Черноземном регионе. Ниже рассмотрим ассортимент тортов, за счет которых планируется расширить ассортимент кондитерских изделий ПАО «Магнит» (табл. 3.5) [52].

Таблица 3.5

Затраты на закупку тортов фирмы «Хэлла»

Наименование	Весовой формат	Количество упаковок	Цена за кг.	Сумма, руб.
Бразильский мокко	1 кг	2	323	646
Круиз	1 кг	2	280	560
Наполеон с вареной сгущенкой	1 кг	2	259	518
Черный лес	0,9 кг	2	315	630
Тирамизу	0,9 кг	2	351	702
Скарлет	0,9 кг	2	345	690
Итого				3746

Фирма уже 15 лет успешно занимается производством кондитерских и хлебобулочных изделий. В прайс-листе по тортам представлен широкий ассортимент слоеных, воздушных, медовых, ореховых, бисквитных, песочных тортов (около 50 видов).



Рис. 3.5. Ассортимент предложенной продукции фирмы «Хэлла»

В таблице 3.6 приведены расчёты общей суммы затрат на закупку продуктов, для расширения ассортимента ПАО «Магнит».

Таблица 3.6

Сумма затраты на закупку кондитерских товаров

Наименование	Сумма руб. за месяц	Сумма руб. за год
Ассортимент пряников ООО УК «Объединенные кондитеры»	3852	46224
Ассортимент рулетов ЗАО «Русский бисквит»	1948	23376
Ассортимент вафель ООО «Сладонез»	8498,5	101982
Ассортимент печенья ТД «Сласти в дом»	6223,5	74682
Ассортимент тортов фирмы «Хэлла»	3746	44952
Итого	24268	291216

Из таблицы 3.6 следует, что затраты на закупку кондитерских изделий, рассмотренных выше компаний в месяц составляют 24268 руб., а за год 291216 руб.

Рассчитаем ниже выручку ПАО «Магнит», которую планируется получить после реализации рассмотренных выше товаров с учетом НДС = 20% (табл. 3.7) [7].

Таблица 3.7.

Расчет выручки продукции с учетом НДС

Наименование	Сумма руб. за месяц	С учетом НДС, 20% за месяц	Сумма руб. за год	С учетом НДС, 20% за год
Ассортимент пряников ООО УК «Объединенные кондитеры»	3852	4622,4	46224	55468,8
Ассортимент рулетов ЗАО «Русский бисквит»	1948	2337,6	23376	28051,2
Ассортимент вафель ООО «Сладонез»	8498,5	10198,2	101982	122378,4
Ассортимент печенья ТД «Сласти в дом»	6223,5	7468,2	74682	89618,4
Ассортимент тортов фирмы «Хэлла»	3746	4495,2	44952	53942,4
Итого	24268	29121,6	291216	349459,2

Таким образом, затраты на расширение ассортимента кондитерских изделий ПАО «Магнит» составят 291216 руб., а выручка от реализации товаров составит 349459,2 руб.

На сегодняшний день ПАО «Магнит», можно отнести к стабильным предприятиям города и страны в целом. Торговая сеть успешно конкурирует с другими предприятиями. Основная задача, которая отражена в их миссии – удовлетворение запросов потребителей, предполагает продажу качественной продукции, обновление ассортимента, стабильные цены, качественное сервисное обслуживание. В заключении можно сказать, что», для привлечения новых клиентов и удерживания лояльных ПАО «Магнит стоит обновлять и расширять свой ассортимент.

3.2. Пути повышения эффективности управления ассортиментом товаров

Управление ассортиментом товаров – это деятельность, направленная на приведение ассортимента в соответствие с требованиями его рациональности. Основными элементами управления являются установление требований к рациональности ассортимента, определение ассортиментной политики организации.

Требования к рациональности ассортимента изменяются в зависимости от конъюнктуры рынка (платежеспособности покупателя, социально-экономических, социально-культурных, правовых характеристик окружающей среды организации).

Ассортимент торгового предприятия формируется и оптимизируется с учетом закономерностей спроса, предложения поставщиков, технологических возможностей предприятия, ассортимента предприятий-конкурентов, прибыльности продаж [28].

Управление ассортиментом включает в себя:

- изучение типологии покупателей (классификация по половозрастным признакам, характеру спроса (виды товаров, количество, частота совершения

покупок, поведение), определение их текущих и перспективных потребностей, требований к товарам и условиям продажи;

- изучение предлагаемого торгового ассортимента на основе информационных источников (прайс-листы, интернет-сайты, форумы, специализированные печатные издания, рекламно-информационные материалы);

- критический анализ потребительских свойств и качества конкурирующих товаров-аналогов, тенденций спроса на эти товары. Проведение экспресс-исследования (тестирования) качества с учетом способов использования товаров потенциальными покупателями (выяснение приемлемости этих товаров по основным показателям);

- анализ торгового ассортимента по основным показателям;

- решение об оптимизации, обновлении торгового ассортимента, включении и исключении товаров;

- изучение возможности закупки товаров с учетом финансовых возможностей, технологической оснащенности предприятия, условий договора поставки [18].

На основе вышеизложенных способов повышения эффективности управления ассортиментом товаров предлагается рассмотреть изучение предлагаемого торгового ассортимента на основе информационных источников, а именно Интернет-приложения «список покупок».

Компания i-Free в сотрудничестве с корпорацией Microsoft разработала инновационное мобильное приложение на платформе Windows Phone для сети супермаркетов «Зеленый Перекресток».

В приложении объединены виртуальная бонусная карта, считыватели торговых кодов, позволяющие легко фиксировать выбранный товар в списке покупок, а также функция выбора продуктов для кулинарных рецептов, говорится в сообщении i-Free.

Подобные приложения на сегодняшний день очень востребованы ритейлерами во многих странах мира, поскольку они создают реальные конкурентные преимущества в России. Клиенты воспринимают такие приложения очень позитивно, охотно пользуются ими как в качестве накопительных карт, так и удобных инструментов для планирования покупок, что положительно сказывается на потребительской лояльности.

Функция «Список покупок» – это функция, находящаяся в приложении для ПК, мобильных платформ, которое позволяет реализовать на телефоне, планшете, компьютере или ином портативном устройстве аналог реального списка того, что требуется купить в магазине.

Электронные списки покупок очень удобны тем, что не нужно носить с собой листок и ручку, чтобы писать или вычеркивать то, что уже куплено. Кроме того, данное приложение может вести учет потраченных финансовых средств на покупку, получать и отправлять списки через электронную почту или SMS предприятию, у которого формируете данный список покупок и на собственную почту [34].

Функция «Список покупок» позволяет быстро составить список необходимых товаров. С его помощью можно составлять список покупок и отправлять SMS и e-mail напоминания своим близким о том, что необходимо купить.

Для этого он снабжён базой данных всех категорий, групп и видов товаров, реализуемых в данной розничной сети. Функция приложения состоит из категорий товаров, таких как: «Овощи и фрукты», «Молочная гастрономия», «Хлеб и кондитерские изделия», «Диабетическое и здоровое питание», «Сыры, колбасы, мясная гастрономия», «Товары и продукты для детей», «Все для дома, дачи, спорта», «Вина, ликеры и крепкий алкоголь», «Бакалея и горячие напитки (чай, кофе)», «Мясо и птица», «Готовая кулинария и замороженные полуфабрикаты», «Рыба и морепродукты», «Соки, воды и слабоалкогольные напитки».

В каждой категории товаров представлены «окошки», в которых можно выбрать тип продуктов, описание продукта и количество товара (шт/кг). Ниже на рисунке 3.6 представлен перечень выбранных товаров в категории «Овощи и фрукты».

ТИП ПРОДУКТОВ:	ОПИСАНИЕ:	ШТ/КГ:	
Фрукты ▼	Яблоки	1 кг	✕
Ягоды ▼	Клубника	2 кг	✕
Овощи ▼	Картофель	3 кг	✕
Выбрать ▼	Бананы	3 кг	

Рис. 3.6. Список выбранных товаров категории «Овощи и фрукты»

Категории товаров идут последовательно одна за другой, где можно выбирать неограниченное число товаров, в рамках ассортимента данного предприятия.

Пункты списка можно отредактировать, достаточно вернуться в нужную категорию товаров и выбрать другой товар или же удалить его из списка, нажав на красный крестик, находящийся напротив каждого товара.

Функция «Список покупок» обладает такими достоинствами как: хорошо проработанный интерфейс; база данных с продуктами питания и часто покупаемыми товарами; функции напоминания и отправки списка товаров другим пользователям и приложениям; простые для понимания настройки.

На рисунке 3.7 изображено продолжения списка покупок следующих категорий товаров: «Молочная гастрономия» и «Хлеб и кондитерские изделия».

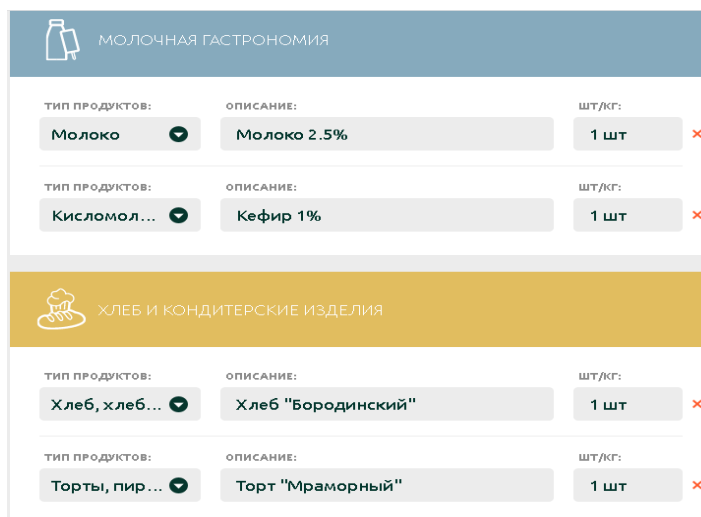


Рис. 3.7. Список выбранных товаров категорий «Молочная гастрономия» и «Хлеб и кондитерские изделия»

Справа от перечня категорий товаров находится «окно» Список покупок. В нем отображается перечень всех категорий товаров и виды товаров, которые были выбраны и их наименование и количество. Ниже списка товаров изображена кнопка «Сохранить список», нажав на нее список автоматически сохраняется. В этом же окне левее от списка покупок размещено окно «Схема магазина», где указаны все категории товаров последовательно, как они расположены в данном магазине. Наглядное изображение списка покупок, сформированного данным приложением можно увидеть на рисунке 3.8.

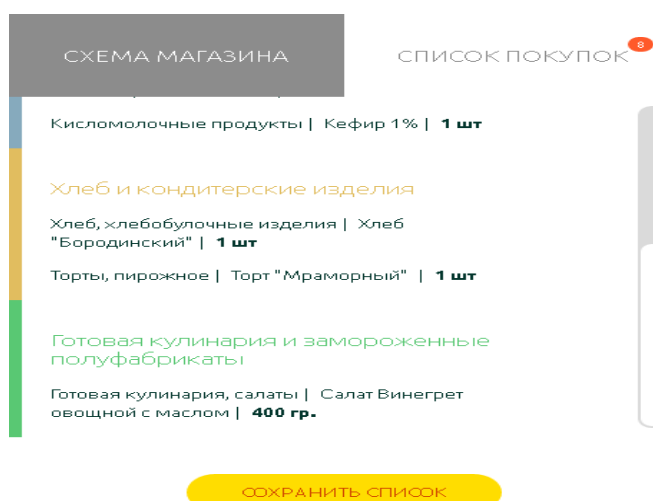


Рис. 3.8. Наглядное изображение списка покупок

В самом конце категорий товаров изображено окно, где можно сохранить список покупок товаров и отправить его на электронную почту, для распечатки и предоставления его в магазине, для получения заказанных товаров. В этом окне необходимо ввести E-mail получателя и текст на картинке для подтверждения операции и нажать кнопку «отправить». Наглядно данный процесс отправки списка покупок представлен на рис. 3.9.

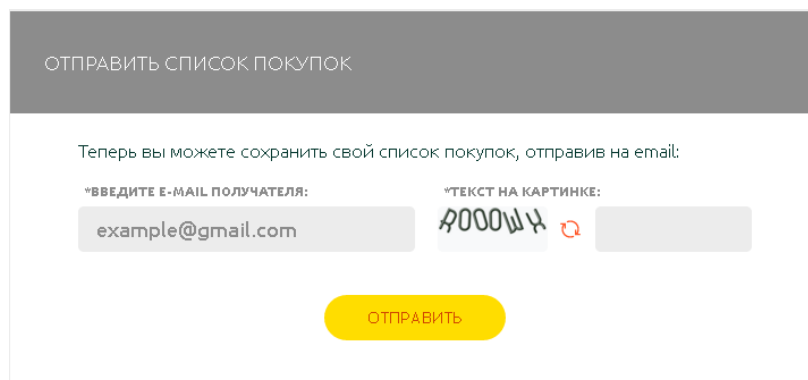
The image shows a web form titled "ОТПРАВИТЬ СПИСОК ПОКУПОК" (SEND LIST OF PURCHASES). Below the title, it says "Теперь вы можете сохранить свой список покупок, отправив на email:" (Now you can save your list of purchases by sending it to email:). There are two input fields: the first is labeled "ВВЕДИТЕ E-MAIL ПОЛУЧАТЕЛЯ:" (ENTER RECIPIENT'S E-MAIL) and contains the text "example@gmail.com"; the second is labeled "ТЕКСТ НА КАРТИНКЕ:" (TEXT ON THE IMAGE) and contains a distorted image of the word "ПОКУПКИ" (PURCHASES) with a red refresh icon to its right. At the bottom of the form is a yellow button with the text "ОТПРАВИТЬ" (SEND).

Рис. 3.9. Процесс отправки списка покупок

После отправки списка покупок на электронную почту получателю, в данном окне отображается уведомление, что список покупок отправлен и указывается ссылка на адрес магазина, где можно забрать заказанный список покупок.

Стоимость разработки подобного приложения в компании i-Free для ПАО «Магнит» составляет около 323500 руб.

Данное приложение обеспечивает доступ к промо-акциям сети магазинов. Оно позволяет хранить и предъявлять купоны на скидки, хранить бонусные баллы и обменивать их на подарки, а также приглашать друзей, получая за это бонусы. В приложение встроена система уведомлений об акциях и предложениях. Приложение ярко и стильно оформлено, интерфейс полностью на русском.

Использование данного приложения покупатели могут быть всегда в курсе ассортимента товаров, продуктов питания, стоимости, а так же

предложенных акций и скидок, которые действуют в тот или иной период времени.

Основными причинами необходимости разработки и использования программ повышения лояльности являются наличие серьезной конкуренции, отток клиентов, неравноценность клиентуры и высокая стоимость рекламных кампаний.

В результате предложенных мероприятий по совершенствованию ассортимента и повышению эффективности управления ассортиментом товаров можем сказать, что в результате внедрения этих мероприятий увеличатся прибыль предприятия, и изменятся все остальные показатели деятельности предприятия ПАО «Магнит» в сторону увеличения.

Заключение

Стабильность торговой деятельности определяется рациональностью, полнотой и устойчивостью ассортимента товаров. От состава и обновляемости ассортимента непосредственно зависят рост товарооборота и ускорение реализации товаров. Отсутствие в торговле нужных товаров, их узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент отрицательно сказывается на эффективности торговли.

Под ассортиментом товаров понимают набор товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков. Различают два основных вида ассортимента товаров – промышленный и торговый.

Торговому ассортименту присуще такое понятие, как сбалансированность. Сбалансированным является ассортимент, сочетающий различные виды и разновидности товаров в группе и разные группы товаров в торговом предложении.

Предметом исследования данной работы являлся процесс управления ассортиментом ПАО «Магнит» за 2013–2015 гг. Объектом исследования выступало торговое предприятие ПАО «Магнит».

Анализ экономической деятельности предприятия показал, что за период с 2013 по 2015 годы его деятельность была нестабильной. Чистая прибыль ПАО «Магнит» в 2014 году возросла почти в 3 раза с 13073967 тыс. руб. до 37098811 тыс. руб. С 2014г. до 2015 г. чистая выручка изменилась незначительно – увеличилась на 438015 тыс. руб. или на 1,2%. В основном чистая выручка состоит из доходов от участия в других организациях.

Выручка от продаж ПАО «Магнит» имеет варьирующую тенденцию, так если в 2014 году она уменьшилась на 1%, то в следующем году она возросла на 10,5% и составила 344 604 тыс. руб.

Прибыль от продаж в 2015 году снизилась на 9,3% по отношению к предыдущему году.

В 2015 году среднегодовая стоимость дебиторской задолженности увеличилась на 86,4% и на конец года составила 16298 374 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности в 2015 году имела тенденцию к увеличению, но незначительную по отношению к предыдущему году на 0,1% или на 5489 тыс. руб.

Уровень издержек обращения в 2014 году уменьшился на 1,2% по отношению к 2013 году. В 2015 данный показатель уменьшился на 1,7%.

Себестоимость продукции на протяжении всего исследуемого периода снижалась: в 2014 году она снизилась на 808 тыс. руб. или на 1,4%; в 2015 году себестоимость продукции снизилась на 3851 тыс. руб. или на 6,7%. С уменьшением себестоимости уменьшилась и прибыль от продаж с 11560 тыс. руб. до 83204 в 2014 году, и с 83204 тыс. руб. до 7734 тыс. руб. в 2015 году.

Из анализа ликвидности баланса ПАО «Магнит» за 2013-2015 гг. следует, что недостаточная ликвидность баланса свидетельствует о неустойчивости финансового состояния предприятия. Все это говорит о том, что предприятию необходимо выискивать резервы для улучшения платежеспособности.

Анализ показателей рентабельности ПАО «Магнит» за 2013-2015 гг. показал, что отчетном периоде эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия по ряду показателей рентабельности снизилась, а по ряду возросла. Показатель общей рентабельности в 2015 году снизился на 1,3%

Рентабельность продаж в 2014 году возросла на 21,4% по отношению к 2013 году, а в 2015 году данный показатель снизился на 22,9% по отношению к 2014 г. В данном случае, рентабельность продаж имеет тенденцию к понижению, что свидетельствует о снижении конкурентоспособности продукции на рынке и о сокращении спроса на продукцию.

Чистая рентабельность предприятия в 2014 году увеличилась на 77,4% по отношению к предыдущему году, а в 2015 году этот показатель пошел на снижение и снизился на 10%, что является отрицательной тенденцией и говорит о снижении эффективности деятельности предприятия.

Структура товарооборота ПАО «Магнит» состоит из 14 основных товарных групп. За 2015 год наибольший удельный вес в структуре товарооборота заняли такие товарные группы, как: кондитерские изделия (20,5%); непродовольственные товары (10,9%); хлеб и хлебобулочные изделия (11,5%); прочие продовольственные товары (9,6%).

Наименьший удельный вес в структуре приходится на такие группы товаров, как: мороженое (3,5%); табачные изделия (3,5%); пиццы (2,4%); плоды, фрукты, ягоды (4,2%).

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что покупатели магазинов розничной сети «Магнит» уменьшили потребление мяса, птицы и рыбы, взамен чего увеличили покупки колбасных изделий. Причиной уменьшения потребления данных видов товаров связано с увеличением средних цен по России в 2015 году.

На основе проведенного XYZ-анализа ассортиментных групп товаров ПАО «Магнит», было выявлено, что группа товаров «Кондитерские изделия» характеризуется средним стабильным уровнем объёма продаж и требует расширения номенклатуры товаров.

Расширить ассортимент группы товаров «Кондитерские изделия» было решено за счет добавления таких видов продукции как: 1) пряники ООО УК «Объединенные кондитеры»; 2) бисквитные рулеты ЗАО «Русский бисквит»; 3) вафли ООО «Сладонеж»; 4) печенье ТД «Сласти в дом»; 5) торты фирмы «Хэлла».

Таким образом, затраты на расширение ассортимента кондитерских изделий ПАО «Магнит» составят 291216 руб., а выручка от реализации товаров составит 349459,2 руб.

Список использованной литературы

1. Абдукаримов, И. Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности) [Текст] : Учебное пособие / И. Т. Абдукаримов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
2. Аверина, О. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : Учебник / О. И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. – М. : Кнорус, 2012. – 432 с.
3. Алексеева, А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : Учебное пособие / А. И. Алексеева – М. : Кнорус, 2016. – 92 с.
4. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент [Текст] : Учебное пособие / Д. В. Арутюнова – М. : ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
5. Архипов, И. А., Клишин, В. Ф. Товароведение [Текст] : Учебное пособие / И. А. Архипов, В. Ф. Клишин. – М. : Экономика, 2012. – 560 с.
6. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта [Текст] Учебник – 2-е издание / И.Т. Балабанов. – М: Инфра-М, 2013. – 496с.
7. Бариленко, В. И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : Учебное пособие / В. И. Бариленко. – М. : ФОРУМ, 2012. – 463 с.
8. Басконов, В. В. Экономика предприятия оптовой торговли и сферы услуг [Текст] : Учебник для ВУЗов / В. В. Басконов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 560 с.
9. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : Учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 78 с.
10. Брагин, Л. А. Торговое дело – экономика и организация [Текст] : Учебник для ВУЗов / Л. А. Брагин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 278 с.

11. Вартанов, А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология [Текст] : Учебное пособие / А. С. Вартанов. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 126 с.
12. Виноградова, С. Н. Коммерческая деятельность [Текст] : Учебник / С. Н. Виноградова. – Минск. :Выш. шк., 2012. – 121 с.
13. Вытовтов, А. А. Товароведение и экспертиза вкусовых товаров [Текст] : Учебник / А. А. Вытовтов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 176 с.
14. Голубенко, О. А. Товароведение непродовольственных товаров [Текст] : Учебное пособие / О. А. Голубенко, В. П. Новопавловская, Т. С. Носова. – М. : Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
15. Гранаткина, Н. В. Товароведение и организация торговли продовольственными товарами [Текст] : Учебное пособие для начального профессионального образования / Н. В. Гранаткина. – М. : ИЦ Академия, 2013. – 256 с.
16. Данильчук, Ю. В. Товароведение и экспертиза мясных товаров. Лабораторный практикум [Текст] : Учебное пособие / Ю. В. Данильчук. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 174 с.
17. Дубцов, Г. Г. Товароведение продовольственных товаров [Текст] : Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Г. Г. Дубцов. – М. : ИЦ Академия, 2012. – 76 с.
18. Ендовицкий, Д. А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала [Текст] : Учебное пособие / Д. А. Ендовицкий. – М. : КноРус, 2016. – 211 с.
19. Жебелева, И. А. Товароведение и экспертиза продовольственных товаров: Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы [Текст] : Учебное пособие / В. И. Криштафович, И. А. Жебелева, В. И. Заикина; Под ред. В. И. Криштафовича. – М. : Дашков и К, 2012. – 184 с.

20. Жилина, Е. В. Анализ динамики и структура товарооборота розничной сети «Магнит» [Текст] / Е. В. Жилина, В. Е. Корытова // «Экономика и социум». – 2016. – №4(23). – С 3 – 7.
21. Земедлина, Е. А. Товароведение и экспертиза товаров [Текст] : Учебное пособие для средних специальных учебных заведений / Е. А. Земедлина. – М. : ИЦ РИОР, 2013. – 156 с.
22. Иванов, И. Н. Экономический анализ деятельности предприятия [Текст] : Учебник / И. Н. Иванов. – ИНФРА-М, 2016. – 168 с.
23. Калачев, С. Л. Теоретические основы товароведения и экспертизы [Текст] : Учебник для бакалавров / С. Л. Калачев. – М. : Юрайт, ИД Юрайт, 2013. – 263 с.
24. Калинина, А. П. Анализ затрат, финансовых результатов и деловой активности коммерческих организаций [Текст] : Учебное пособие / А. П. Калинина, В. П. Курносова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 96 с.
25. Качковский, С. В. Содержание и задачи экономического планирования и анализа деятельности предприятия [Текст] : Учебник / С. В. Качковский. – М. : Экономист. – 2012. – 29-34 с.
26. Ковалев, В. В. Финансовый анализ [Текст] : методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 3 с.
27. Коник, Н. В. Товароведение продовольственных товаров [Текст] : Учебное пособие / Н. В. Коник. – М. : Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 94 с.
28. Лисовский П. Т. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети [Текст] / П. Т. Лисовский // Справочник экономиста. – 2012. – № 7. – С. 54 – 66.
29. Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : Учебник / Д. В. Лысенко. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 81 с.

30. Маркарьян, Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : Учебное пособие / Э. А. Маркарьян. – М. : КноРус, 2014. – 251 с.
31. Матюхина, З. П. Товароведение пищевых продуктов [Текст] : Учебник для начального профессионального образования / З. П. Матюхина. – М. : ИЦ Академия, 2012. – 146 с.
32. Нечитайло, А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : Учебное пособие / А.И. Нечитайло. – М. : Феникс, 2014. – 56 с.
33. Одинцов, В. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : Учебное пособие для нач. проф. образования / В. А. Одинцов. – М. : Академия, 2013. – 85 с.
34. Памбухчиянц, О. В. Технология розничной торговли [Текст] : Учебник / О. В. Памбухчиянц. – М. : Дашков и Ко, 2012. – 41 с.
35. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность [Текст] : Учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. – 13-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и Ко, 2012. – 75 с.
36. Раицкий, К. А. Экономика организации (предприятия) [Текст] : Учебник / К. А. Раицкий. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и Ко, 2013. – 122 с.
37. Райкова, Е. Ю. Теоретические основы товароведения и экспертизы [Текст] : Учебник для бакалавров / Е. Ю. Райкова. – М. : Дашков и К, 2013. – 232 с.
38. Родина, Т. Г. Товароведение однородных групп продовольственных товаров [Текст] : Учебник для бакалавров / Л. Г. Елисеева, Т. Г. Родина, А. В. Рыжакова; Под ред. Л. Г. Елисеева. – М. : Дашков и К, 2013. – 534 с.

39. Русакова, Е. В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия [Текст] : Учебное пособие / Е. В. Русакова. – М. : Питер, 2016. – 64 с.
40. Сандракова, И. В. Практический подход к оценке ассортимента розничной торговой сети [Текст] / И. В. Сандракова, Л. А. Стратиенко // Практический маркетинг. – 2012. – № 3. – С. 31 – 35.
41. Сосненко, Л. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : Учебное пособие / Л. Н. Сосненко. – М. : КноРус, 2016. – 182 с.
42. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2-х частях. Часть 2. Учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] : Учебное пособие / О. А. Толпегина. – М. : Юрайт, 2016. – 256 с.
43. Устинов, А. В. Ассортиментная политика торговых сетей [Текст] / А. В. Устинов // Управление продажами. – 2012. – № 3. – 216 – 219.
44. Чечевицына, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : Учебник / Л. Н. Чечевицына, К. В. Чечевицын. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 268 с.
45. Шишмарев, Е. М. Управление ассортиментом продукции в условиях изменяющего спроса [Текст] / Е. М. Шишмарев // Финансы и кредит. – 2012. – № 16. – С. 56 – 59.
46. Ярымовский, В. И. Методика оптимизации товарного ассортимента [Текст] / В. И. Ярымовский // Маркетинг услуг. – 2012. – № 2. – С. 47 – 55.
47. ЗАО «Русский Бисквит» Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.biskvit.ru.
48. ООО УК «Объединенные кондитеры» Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.uniconf.ru.

49. ООО «ТПК «Сладонеж» Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sladonezh.ru>.
50. ПАО «Магнит» Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://magnit-info.ru>.
51. ТД «Сласти в дом» Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://slastivdom.ru/price.html>.
52. Фирма «Хэлла» Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://torty-voronezh.ru/brand/hella>.

Список приложений

Приложение 1. Устав ПАО «Магнит».

Приложение 2. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2013 г. Отчет о финансовых результатах за 2013 год.

Приложение 3. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2014 г. Отчет о финансовых результатах за 2014 год.

Приложение 4. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г. Отчет о финансовых результатах за 2015 год.